الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

العنوان:

إدارة المعرفة في المؤسسة

" دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر"

من إعداد الطالب:
كمال العقاب.

تحت إشراف الدكتور:
عثمان لخلف.

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. مسيكة بعداش .... أستاذة التعليم العالي............. رئيسة.
- د. عثمان لخلف .... أستاذ محاضر.................... مشرفا ومقررا.
- د. فرحات غول .... أستاذ محاضر.................... عضوا ممتحنا.
- د. نوفل حديد .... أستاذ محاضر.................... عضوا ممتحنا.
- أ. شافية جاب الله .... أستاذة مكلفة بالدروس.......... عضوة ممتحنة.

السنة الجامعية

2008 / 2009.


الإهداء
والشكر

إهداء وشكر

أحمد الله تعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

الذي أهديه إلى:

أبي وأمي وأمي، حفظهم الله وأطال في عمرهم.

إخوتي وأخواتي، صهراي، وزوجة أخي.

الصغيرة صارة.

الكتكوتين هاجر، وعبد القادر.

أصدقائي وزملائي، وكل أفراد عائلتي الأحباء.

عمي الحاج بن علية.

إلى روح عمي عبد القادر، اما الكبيرة، اما خديجة رحمهم الله.

الشكر لله أولا وأخيرا، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات.

وبعد أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل

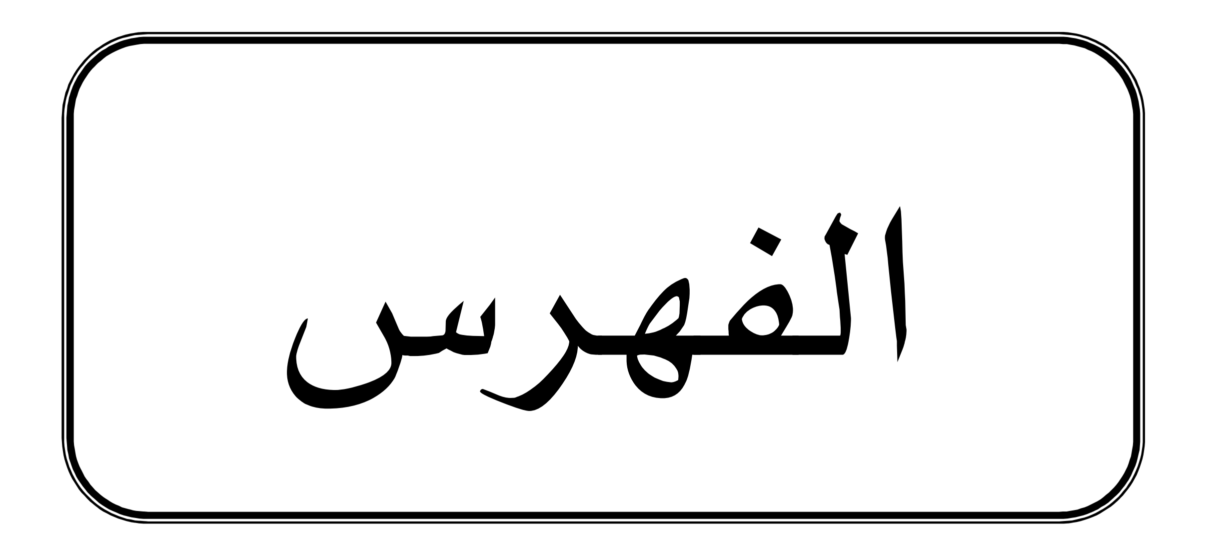
الدكتور عثمان لخلف على ما قدمه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال

إعداد هذه المذكرة، وكل أساتذتي الأفاضل في جميع مراحل الدراسة.

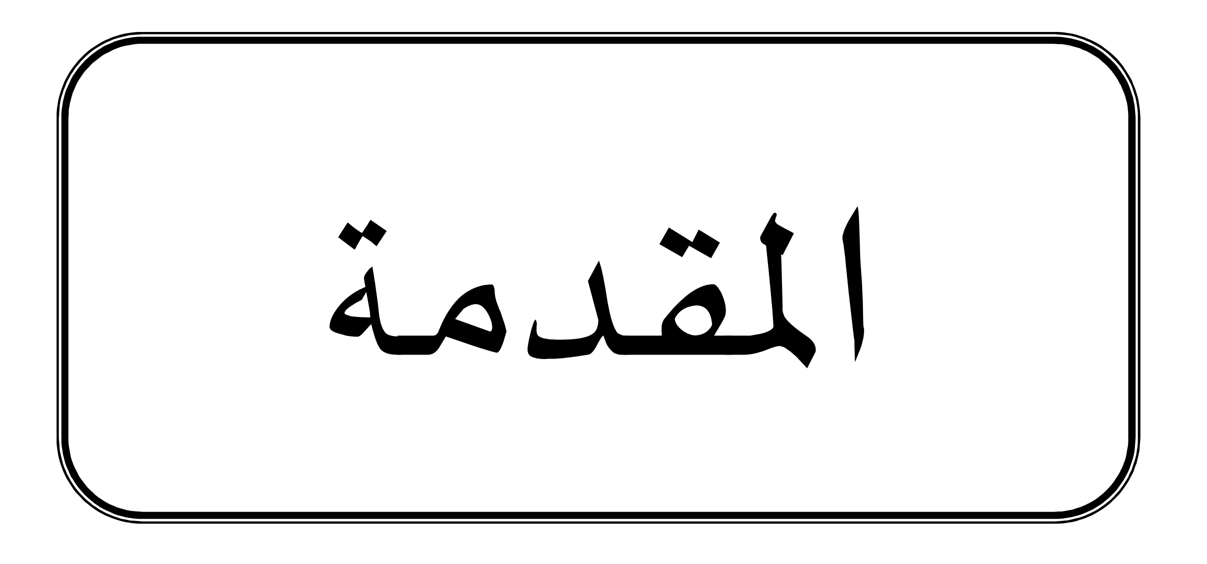
كما أتوجه بالشكر لكل مديري المؤسسات الذين قاموا باستقبالي

وبتجاوبهم الكبير معي ساهموا في انجاز هذا العمل.

أشكر أصدقائي: علي، أحمد، والمختار.


الفهرس

الفهرس


المقدمة

المقدمـــــــة:

لقد تنبأ العديد من الباحثين الاقتصاديين والاجتماعيين بالكثير من الظواهر الملازمة لظاهرة العولمة خاصة ما ميزها من تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة، مع المرور السريع و غير المسبوق إلى الاقتصاد اللامادي وما يميزه من أصول غير ملموسة تعد المعرفة أهما. إذ أضحى الاستثمار في مجال المعرفة يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي (التجهيزات والمعدات...)، كما أن الموارد المخصصة للاستثمار في إنتاج ونشر المعارف وكذا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت تزداد باستمرار.

وبلا شك أن المعرفة والمعلومة ستشكلان من الآن فصاعدا الأسس الرئيسية والقوية لتحسين الإنتاجية، النمو والتنافسية، بعدما كان دورهما في الماضي محدودا مقارنة بالموارد المادية الأخرى. (نجد الأصول النظرية لهذه الفكرة مع كل من آدم سميث، وجوزيف شومبيتار).

وإذا نقلنا مستوى التحليل إلى المؤسسة فإن المعرفة ودعائمها (المهارات، الكفاءات، الشبكات، قواعد وبنوك البيانات) أصبحت اليوم تمثل أهم أصولها، إذ تم الانتقال من التنظيمات الكلاسيكية الجامدة إلى تنظيمات مرنة بدعائم جديدة مثل العلاقة بالزبون، نظم المعلومات، الذكاء الاقتصادي، النوعية، وما صاحب ذلك من ظهور حرف جديدة في المؤسسة تماشيا مع بيئتها واستجابة لتحديات العولمة الاقتصادية خاصة.

وتأسيسا على ما سبق تعد إدارة المعرفة محاولة لربط الرؤى الكلاسيكية للحرف القاعدية مع ما تقتضيه الظروف المستجدة، مما يسمح للمؤسسة مهما كان نوعها بالتحديد الجيد لعوامل القوة والضعف ويتيح لها النظر بأكثر شمولية لمهاراتها ومعارفها، خصوصا وأن إدارة المعرفة تبقى قابلة للتطبيق في كل أنواع المؤسسات وبمختلف مستوياتها.

1- إشكالية البحث

نجد من بين الموضوعات الأكثر حداثة (تسعينات القرن الماضي)، والأكثر جدلا موضوع إدارة المعرفة، وذلك لما تطرحه إشكالياته، ومصطلحاته الجديدة من خلافات بين الباحثين كل حسب تخصصه وهذا حتى الوصول إلى مفهوم يلقى موافقة الجميع أو أغلبهم، وقد اهتم بهذا الموضوع أساسا صنفين من الباحثين هما على وجـــه الخصوص: العاملين في مجال إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا حاجة للتذكير بأن المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات أصبحت حاليًّا من أكثر العناصر فاعلية وتأثيرًا في عصر اتسمت فيه بيئة المؤسسة بالتغيير الجذري والمتقطع، لتسفر عن تغير مفاهيم تقليدية وظهور مفاهيم أخرى (نظم بيئية لإدارة الأعمال- جماعات افتراضية للممارسات- وسطاء معلومات).

كما أن إدارة المعرفة أصبحت اليوم أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات وتطوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات ومن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمات المقدمة إلى الزبائن، خاصة في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعارف: وعليه فإن المشكلة الأساسية التي يطرحها هذا البحث بعد تحديد أهمية استخدام إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة، هي أن نجاح مثل هذا الاستخدام يتطلب بالضرورة توفر الاستعداد البشري والتكنولوجي لدى المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة إضافة إلى تنفيذها للعمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، وتماشي الأنشطة الإدارية للمؤسسة مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. لذا فإن الدراسة تتعلق بتحديد وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن تقسيم البحث إلى قسمين: الأول نظري والثاني تطبيقي:

فعلى المستوى النظري: فإننا سنتساءل عن مفهوم إدارة المعرفة، أصولها، مظاهرها، طرقها، وسائلها وعملياتها.

ويمكن صياغة الأسئلة التالية:

- ما هي عوامل بروز إدارة المعرفة؟
- ما هو تعريفها؟ ما هي أركانها الأساسية ؟ وما هي طرق تطبيقها في المؤسسة ؟ وما هي أدواتها التكنولوجية ؟

أما على المستوى التطبيقي: فسنحاول استقصاء كل ما يتعلق بإدارة المعرفة (ما توصلنا إليه في الجانب النظري) في المؤسسات موضوع الدراسة، وبهذا الخصوص يمكن صياغة الأسئلة التالية:

- ما موقع الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من تطبيق إدارة المعرفة؟
- ما مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟
- ما مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟
- ما مدى تماشي الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر مع متطلبات إدارة المعرفة؟

2- مسلمات البحث

- تحول الأساس الاقتصادي من الموارد الطبيعية المادية إلى الموارد المعرفية الغير ملموسة.
- المعرفة هي القوة.
- المعرفة أساس القدرة التنافسية.
- إن هذه المعرفة هي مخزون محقق لدى كل مؤسسة أعمال سواءً كانت ناجحة أم فاشلة وسواءً كان هذا المخزون المعرفي إرادي أم عفوي.
- إدارة المعرفة هي مفتاح الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد "اقتصاد المعرفة"، وآلية توفير واستغلال المعرفة التي تعتبر أساس القدرة التنافسية داخله.

3- فرضيات البحث

يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار مدى صحتها من خلال الدراسة والمسح الميداني:

الفرضية الرئيسية: المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تطبق إدارة المعرفة حيث تقوم بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، وأنشطتها الإدارية تتماشى ومتطلبات ذلك، لكن فعالية التطبيق ضعيفة نتيجة نقص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستعملة، ونتيجة عدم التأهيل وعدم توفر القابلية للتطبيق لدى الموارد البشرية لهذه المؤسسات.

الفرضية الأولى: ليس للموارد البشرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر قابلية لتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الثانية: لا تتوفر المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الثالثة: تقوم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بتنفيذ العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة.

الفرضية الرابعة: الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تتماشى مع متطلبات إدارة المعرفة.

4- أهمية البحث

وتعود أهمية هذا البحث إلى ما يلي:

- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها، وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.

- وجود ندرة واضحة للدراسات في المكتبة العربية حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات العمومية، والخاصة.

- تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتي اقتصرت في مجملها على معالجة الجانب النظري دون التطبيقي .

5- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها، وإبراز استراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم طرق تطبيقها، إضافة إلى الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

- استطلاع آراء المديرين لتشخيص واقع المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات.

- اقتراح منهجية يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات الجزائرية على تبني إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية .

6- مبررات اختيار موضوع البحث

إن أهم المبررات والأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث.

- طبيعة الموضوع والتي تدخل أساسا في التخصص المدروس (إدارة أعمال).

- الحداثة النسبية للموضوع، والأهمية الإستراتيجية له في مجال إدارة الأعمال.

- شمولية الموضوع للجانب الاقتصادي والاجتماعي.

- تعدد أبعاد الموضوع، وتشعبها مما يجعل الموضوع شيقا للبحث والإثراء.

- الموضوع بذاته دعوة للإصلاح الشامل ومهاجمة أسباب التخلف.

- نقص الاهتمام المحلي ولو نظريا بالموضوع في مقابل الاهتمام الكبير والمتزايد به من طرف الدول العربية والدول النامية عموما.

- توفر المراجع باللغتين الإنجليزية والفرنسية و نقصها باللغة العربية.

- محاولة إثراء المكتبة الوطنية بهذا العمل.

7- حدود البحث

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، و تيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة التطبيقية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد التالية:

1.7- البعد النظري: رغم أن القيمة المضافة للبحث تتجلى في جزئه التطبيقي إلا أن الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل إدارة المعرفة في المؤسسة، و التي كانت الدعامة الأساسية لطرح إشكالية البحث و صياغة فرضياته و الوصول إلى استنتاجات منطقية فكان من خلال الطرح النظري الذي جاء في الجزء الأول من البحث.

2.7- البعد التطبيقي: يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث ، كان التحليل تطبيقيا.

3.7- البعد المفاهيمي: بسبب خصوصية الطرح النظري الذي يتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، تناولنا ضمن هذا البحث العديد من المفاهيم كالبيانات، المعلومات، الكفاءات، التي تم توظيفها بحسب المضمون المقترح ضمن فقرة التعريف بأهم مصطلحات البحث المشار إليها ضمن هذه المقدمة.

4.7- البعد التحليلي: إن سياق تحليل سلوك المؤسسة الجزائرية المشار إليه ضمن هذا البحث مرتبط بوجود ها في بيئة تنافسية مفتوحة غير احتكارية، تتميز بتعدد المنافسين، وسهولة الدخول إلى السوق والخروج منه، وافتراض أن قدرة أحد المنافسين للتأثير في الأسعار ضعيفة، مما يعنى أن مجال التميز التنافسي محل الدراسة يتعلق بحيازتها لموارد داخلية وكفاءات استراتيجيه، ورأس مال فكري متميز الأداء.

7.5- البعد الزمني: يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها، التي برزت نهاية القرن العشرين، ومازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد الجودة والمعرفة، والذي تتسم بيئته التنافسية ببروز الكفاءات والمعرفة، والجودة الشاملة كمصادر جديدة للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أما عن الفترة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية فهي من بداية شهر أفريل إلى بداية شهر أوت من سنة 2008.

7.6- البعد المكاني: تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات جزائرية، وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي الذي يسعى لبلورة مقاربة معرفية نموذجية وتطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية والتنافسية لتلك المؤسسات. وقد تم اختيار المؤسسات المتواجدة في ولاية الجزائر العاصمة كمجتمع للدراسة الميدانية.

8- المنهج المستخدم في البحث ومصادر البيانات

قصد الإجابة على إشكالية البحث وأسئلتها الفرعية وإثبات صحة الفرضيات الموضوعة استخدمنا خلال البحث المناهج التالية:

8.1- المنهج الوصفي: وهذا في جمع البيانات الثانوية قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة، وتفصيلية لعناصر موضوع البحث. حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب، مذكرات، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، أو مداخلات الملتقيات العلمية، مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع على الانترنيت.

8.2- الأسلوب المسحي: وهذا في جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة لتشخيص واقع المؤسسات الجزائرية بخصوص إدارة المعرفة وتطبيقاتها، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع وتم توزيعه على المديرين في المؤسسات الجزائرية. (أنظر ملحق رقم:01)

3.8- المنهج التحليلي: وهذا أثناء تحليل نتائج الاستبيان من خلال تحليل إحصائي باستخدام التكرارات والنسب، وتحليل نقدي يتمثل في ردود الباحث برأيه مستنبطا من المصادر المجمعة لديه مدعوما بالأدلة والشواهد.

9- الدراسات السابقة

من الجدير بالذكر أن موضوع إدارة المعرفة هو موضوع جديد حتى على مستوى الأدبيات، فأول الكتابات بخصوصه لا تتجاوز بداية التسعينات، أما بخصوص الجزائر فقد صادفنا: خمس أعمال رئيسية هي:

1.9- مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة:

بوسهوة نذير: دورة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة صيدال، 2008 : وقد توصل إلى ما يلي: الميزة التنافسية تتأثر بإدارة المعرفة.

2.9- مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة:

محمد مرايمي: إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة: 2007 وقد توصل إلى:
- على راسمي السياسات الاقتصادية السعي لتحسين منظومة اكتساب المعرفة في الاقتصاد الجزائري عن طريق الاهتمام بالتعليم، البحث والتطوير....

3.9- مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة:

أقنيني عقيلة، إدارة المعرفة: قيمة التميز في المؤسسة المعاصرة ، 2007 . وقد توصلت إلى ما يلي: المعرفة أساس التميز بين المؤسسات، والمؤسسة الجزائرية بعيدة عن تطبيق إدارة المعرفة ومازالت تتبع النمط التقليدي في الإدارة.

4.9- مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة:

محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، 2007 :

- أهمية رأس المال الفكري في كلا المؤسستين في كسب ميزة تنافسية.

5.9- مذكرة ماستر في المعهد العالي للتسيير والتخطيط:

Hamadache Karim; le knowledge management: fondement et gestion de projet, contribution a l'élaboration d'un projet KM au centre de recherché et de développement du groupe SAIDAL, 2006

وقد توصل إلى:

- أن إدارة المعرفة ليست موضة في أدبيات الإدارة ، وإنما جاءت كاستجابة للانشغالات الحقيقة للمؤسسات.

- وجود صعوبات تشخيص الوضعية الحالية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسة، مع وجود الكثير من الأدوات والطرق للتشخيص وتحديد المعرفة.

10- التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث

رغم أن جل المصطلحات المستعملة في البحث هي محل تعريف وتحديد، إلا أننا نرى من الأهمية تعريفها وتحديد مضمونها الذي يلازمنا على امتداد فصول البحث، وهذا بهدف توحيد معانيها وفهمها ضمن سياق بحثنا .وأهم تلك المصطلحات ما يلي:

1.10- النظام: مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتفاعلة فيما بينها حول موضوع معين، والتي تعمل لتحقيق الهدف العام للنظام ككل، كل نظام يقوم على مدخلات، أنشطة أو عمليات، مخرجات، ومعلومات مرتدة.

2.10- المؤسسة الاقتصادية: إن المؤسسة الاقتصادية بالمعنى الوارد في بحثنا قد تكون الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة الحجم، كما قد تكون المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية، فالقاسم المشترك بينها هو توفرها على موارد داخلية، وكونها تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة.

3.10- الأنشطة الإدارية للمؤسسة: هي التخطيط، التنظيم، التأثير " ويشمل الإشراف والتوجيه وتنمية الكفاءات، بالإضافة إلى الاتصالات والتحفيز ونمط القيادة وتكوين/ بناء وإدارة فرق العمل"، والرقابة.

4.10- التسيير Gestion: يرتبط التسيير أساسا بالقدرة إيجاد الطرق التقنية لمعالجة المشاكل والوصول إلى حلول كمية "مشاكل مغلقة"، اتخاذ مجموعة من القرارات المتناسقة في بيئة ثابتة. التسيير يعني التفكير العمودي "البحث عن حلول والإجابة عن السؤال كيف؟" بمعنى الاتجاه أساسا إلى المهام، التسيير يهتم بالبحث عن الملائمة بين الموارد والأهداف المسطرة عن طريق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

5.10- الإدارة Management: الإدارة بالمعنى الوارد في البحث ترتبط أساسا بالإبداع، بالخروج عن القواعد والإجراءات، وتجاوز العقبات وإيجاد حلول للمشاكل مع قلة المعطيات المتعلقة بها "مشاكل مفتوحة"، وتتعلق بالجوانب النوعية، الحدسية وحتى العاطفية، الإدارة تعني التفكير العرضي "الكشف عن المشاكل الحقيقية والإجابة خاصة على السؤال لماذا؟ للوصول إلى حلول أصيلة"، وكيفية استخدام الطرق التقنية في الاتجاه الأحسن. الإدارة تهتم بإيجاد سبل تأقلم المؤسسة مع بيئتها الديناميكية وتتوجه أساسا إلى النتائج.

6.10- الأفراد: تم استعمال مصطلح الأفراد والذي نعني به جميع الفاعلين داخل المؤسسة من عمال، موظفين، وإطارات.

7.10- المستوى التنظيمي: نقصد به ترتيب الأفراد في السلم الهرمي للمؤسسة إطارات عليا، إطارات متوسطة، عمال..

8.10- الموارد الداخلية: تتمثل في مختلف الموارد المتاحة التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتصرف فيها واستغلالها في تطوير ميزة التنافسية، فقد تكون مادية أو معنوية، أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية.

9.10- الكفاءات: تعبر الكفاءات بالمعنى الوارد في بحثنا عن ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات والمهارات المتميزة، ويرادفه مصطلح الكفاءات الفردية، كما يعبر أحيانا عن تلك الصفات المتميزة لدى الموارد البشرية.

10.10- الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتوج ذو جودة عالية بالتكلفة الأقل، بتقديم قيمة للزبائن تلبي احتياجاهم مقارنة بالمنافسين، مما يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها وتأكيد وضمان بقائها.

11.10- البيانات: عبارة عن معطيات ليس لها معنى قبل معالجتها، مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض مرتبطة بالعالم الواقعي كما هو.

12.10- المعلومات: المعلومات هي بيانات تمت معالجتها عن طريق الجمع والتبويب والتنظيم والتصنيف، أي عطائها معنى للحصول على ناتج مفيد.

13.10- المعرفة: في بحثنا هذا نعني بالمعرفة حصيلة التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، القرارات، السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم كافة النشاطات بالمؤسسة.

14.10- نظم المعرفة: مجموع العناصر المادية والبشرية التي تهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعرفة عن طريق الاكتساب، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق.

15.10- نظم المعلومات: مجوع العناصر المادية والبشرية التي تهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات عن طريق الالتقاط، التخزين، التوزيع.

16.10- إدارة المعرفة: نظام إداري يهدف إلى رصد المعرفة الكامنة لدى الكفاءات أو الصريحة في بيئة المؤسسة الداخلية أو التنافسية والعمل على توظيفها وتثمينها بما يؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

17.10- اقتصاد المعرفة: هو ذلك الاقتصاد الذي تمثل فيه الموارد الغير مادية العنصر الأساسي في خلق الثروة، والتي تعتبر المعرفة أهمها.

11- الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث

- نقص المراجع المتخصصة المتعلقة بالموضوع باللغة العربية (لغة البحث).

- الحداثة النسبية للموضوع بحيث مازال هناك اجتهاد على مستوى ضبط المفاهيم مما صعب علينا تحديدها بدقة.

- أغلب الدراسات السابقة التي صادفناها تبتعد عن الإشكالية المدروسة ولا تتعدى الإحاطة النظرية بالموضوع، إحاطة جزئية أو سطحية لجانبه التطبيقي.

- ضيق الوقت، خاصة مع توسع الموضوع وما تطلبته الدراسة الميدانية من جهد ووقت.

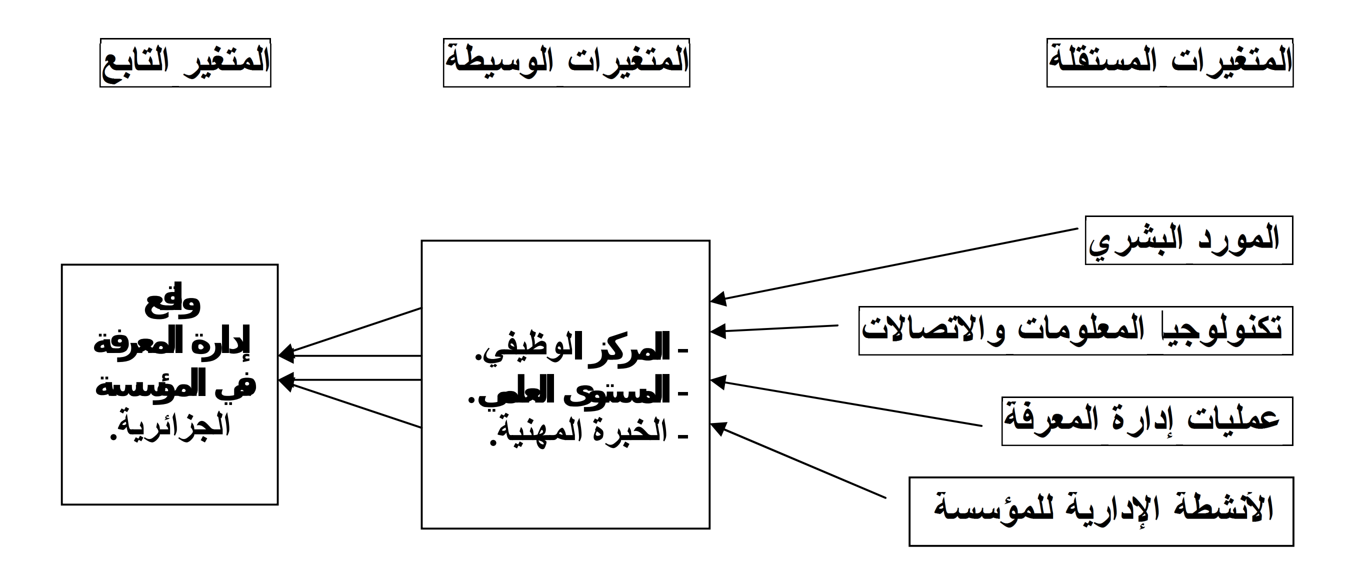
- مصطلحات البحث جد متخصصة، مما زاد صعوبة إيجاد الترجمة العربية الدقيقة لها.

- غياب ثقافة الاستبيان في الجزائر عامة والعينة المدروسة خاصة.

- صعوبة الدخول إلى المؤسسات، والحصول على مواعيد مع المدراء لانشغالهم وضيق وقتهم.

12- نموذج البحث

ويمكن تمثيله بالشكل الموالي:



13- هيكل البحث

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول كالآتي:

الفصل الأول وعنوناه بمدخل إلى إدارة المعرفة: المفاهيم والأسس وتناولنا فيه: عوامل بروز إدارة المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة و التمييز بينها وبين إدارة المعلومات، مداخل إدارة المعرفة، مقارباتها واستراتيجياتها وأخيرا الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

أما **الفصل الثاني** فعنوناه: طرق وإدارة المعرفة في المؤسسة وبعض الأدوات التكنولوجية الخاصة بها ودرسنا فيه: طرق تتبع وكشف المعرفة وتحديدها داخل المؤسسة، طرق رسملة المعرفة في المؤسسة، طرق نمذجة نظام المعرفة في المؤسسة، الأدوات التكنولوجية الخاصة بإدارة المعرفة.

أما **الفصل الثالث** والذي كان دراسة ميدانية فقد عنوناه: إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وتطرقنا فيه إلى: تحليل البيئة الدولية والوطنية للمؤسسات الجزائرية، توجه الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة، الدراسة الميدانية وأهم نتائجها، اقتراح منهجية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الأول:

مدخل إلى

إدارة المعرفة:

المفاهيم والأسس.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة: المفاهيم و الأسس

تمهيد

المبحث الأول: عوامل بروز إدارة المعرفة

المطلب الأول: العوامل البيئية

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وتمييزها عن إدارة المعلومات

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

المطلب الثالث: التمييز بين البيانات، المعلومات، والمعرفة

المطلب الرابع: مفهوم إدارة المعرفة

المبحث الثالث: مداخل إدارة المعرفة، مقارباتها واستراتيجياتها

المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة

المطلب الثاني: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

المبحث الرابع: الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة

المطلب الأول: الموارد البشرية

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الرابع: الأنشطة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

على الرغم من أن "المعرفة" هي مصطلح قديم إلا أنه بدأ يأخذ معنىً جديداً في السنوات الأخيرة. و يتمحور هذا المعنى الجديد حول كون المعرفة سلاحاً فعالاً يمكن لأية مؤسسة من المؤسسات، أو أي مجتمع من المجتمعات، فيما لو أداره بشكل جيد، أن يستخدمه لتحقيق تقدم تنافسي على المجتمعات الأخرى. وكما هو معروف فالمعرفة خلقت في المجتمعات، واستحصلت، ونقلت عبر أجيال من البشر من الآباء إلى الأبناء. أما في المؤسسات، فالمعرفة تنقل من الرؤساء إلى المرؤوسين وبالعكس، وبين الزملاء. وقد تخص المعرفة الأساليب، أو التقنيات أو الإجراءات، أو الأحداث، أو الأدوار.

وقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديدا في الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عند وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة ودورها في التحول الكبير نحو مجتمع واقتصاد المعرفة الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وقد ازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة والذي من متطلباتة ألا تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات، بل يجب تحويلها وفق عملية معقدة إلى معارف يستفاد منها.

وقد اكتسبت المعرفة أهمية واضحة في نجاح المؤسسات وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي، والمعرفة أغلبها ضمني، وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد ، وتعتمد على حدسهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنية . وتعد المعرفة موجودا غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، وتؤدى دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية.

ولكن هل يمكن للمعرفة أن تدار؟ فالكلمتين "معرفة" و "إدارة" تبدوان في الوهلة الأولى غير متوائمتين مع بعضهما البعض، غير أن العديدين (من علماء، باحثين، دارسين، وغيرهم) قد درجوا على ابتكار، أو اختراع، أو تركيب مصطلحات وتقديمها بشكل غامض للآخرين ليتركوهم يستنبطون معانيها كل بحسب فهمه للمصطلح. فكل يوم نسمع عن مصطلح جديد لا تعريف واحد واضح له. ومن هذه المصطلحات، "إدارة المعرفة".

وسنتناول في هذا الفصل بعض عوامل بروز إدارة المعرفة، فعلى ضوء التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي انبثقت في مطلع التسعينيات سنحاول تفسير بروز إدارة المعرفة كمفهوم وتطبيق، وعليه سنخوض في عرض العوامل البيئية المتمثلة في العولمة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم نتطرق إلى العوامل التنظيمية المتمثلة في المقاربة المبنية على الموارد، و ظهور أشكال تنظيمية جديدة.

لننتقل إلى تعريف المعرفة ورغم شمولية المعنى وسعة المضامين فقد حاولنا الإحاطة النسبية به عن طريق عرض بعض المناهج في تعريف المعرفة: كالمنهج الشمولي، الاقتصادي، الإداري، المعلوماتي والتقني...الخ، ثم التعريف بإدارة المعرفة وذلك أيضا من خلال المناهج المتعددة: الوثائقي، العملياتي، الاجتماعي...إلخ.

وبما أنه من الواجب عدم وضع إدارة المعرفة كغاية في حد ذاتها، فهي لا تتعدى كونها وسيلة (وإن كانت وسيلة إستراتيجية)، فإن استراتيجيات المعرفة يجب أن تلبي حاجات ومتطلبات المؤسسة وتراعي قضاياها من جهة، ومن جهة أخرى تولي نفس الاهتمام للزبائن، ومن الجدير بالذكر أيضا أن للفاعلين وفرق العمل بالمؤسسة دورا كبيرا في صياغة هذه الاستراتيجيات وفق العديد من المداخل والمقاربات، وهو ما خلصنا إليه في آخر الفصل من خلال تطرقنا لمداخل إدارة المعرفة، مقارباتها واستراتيجياتها، لنصل في الأخير إلى الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي تعتبر الأساسية لدراستنا الميدانية في الفصل الثالث من بحثنا هذا.

المبحث الأول: عوامل بروز إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المبحث بعض عوامل بروز إدارة المعرفة، فعلى ضوء التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والتنظيمية التي انبثقت في مطلع التسعينيات سنحاول تفسير بروز إدارة المعرفة كمفهوم و تطبيق.

من أجل هذا ارتأينا معالجة جملة من العوامل البيئية و التنظيمية كلا على حدا لتسهيل عرضها، مع العلم أن التمييز بين التنظيم و البيئة ليس بالأمر الهين نظرا لتداخلهما، إلا أن هذا التمييز يظل مهما من الناحية المنهجية حيث يسمح لنا بمعالجة تداعيات كل عامل على الظاهرة المدروسة بشكل مستقل.

كما يجدر الذكر أن هذه العوامل تتأثر فيما بينها بصفة معقدة مما يحول دون تفسير بعض الظواهر تفسيرا سببيا خطيا. وعليه سنخوض في عرض العوامل البيئية المتمثلة في العولمة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم نتطرق إلى العوامل التنظيمية المتمثلة في المقاربة المبنية على الموارد، وظهور أشكال تنظيمية جديدة.

المطلب الأول: العوامل البيئية

تتكون البيئة العامة للمؤسسات من عوامل بيئية عديدة تؤثر تأثيراً غير مباشر على كل أو أغلبية المؤسسات في أي مجتمع. ويأخذ هذا التأثير أشكالاً مختلفة سواء في الكيفية التي تؤسس بها المؤسسة هيكلها التنظيمي، أو في الكيفية التي تتخذ بها قراراتها. وتتكون هذه العوامل البيئية من: النظام الاقتصادي، الحالة الاقتصادية للمجتمع ،النظام السياسي للمجتمع، التركيبة السكانية للمجتمع،هذا بالإضافة إلى مجموعة القيم والمعتقدات السائدة، واللغة والدين. لكن تعد العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملين الأساسين اللذان ساهما في بروز و تبلور إدارة المعرفة:

1- العولمة:

لعل ظاهرة العولمة من أكثر الظواهر إثارة للجدل ومحاولة للفهم على كل المستويات، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وسنحاول فيما يلي التطرق لمفهومها ومجموعة من العناصر المتعلقة بها:

1.1- تعريف العولمة: رغم عدم وجود تعريف متفق عليه لمفهوم العولمة، يمكننا وصف هذه العملية بكونها التوسع المتزايد المطرد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات العابرة للقوميات بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات، التي حدت بالبعض إلى تصور أن العالم قد تحول بالفعل إلى قرية كونية صغيرة.

وما يمكن استخلاصه من مفهوم العولمة، أنها تشير إلى تزايد سهولة انتقال الأفراد والسلع والخدمات، والمعلومات ورؤوس الأموال عبر الحدود وعلى النطاق العالمي.

كما يمكن القول "إن العولمة عبارة عن عملية غير خطية لتوحيد عمليات الإنتاج و الاستهلاك والتوزيع وجعلها متجانسة ومتاحة للجميع وذلك على مستوى كوني"[1].

[1] Boudjema R, La mondialisation: concept et réalité, Les Cahiers du CREAD, Alger, n°61, 3ème trimestre 2002, pp.49-69.

-عبد العزيز، سمير محمد، التجارة العالمية بين جات 94 و منظمة التجارة العالمية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 .

-عبد إسماعيل، عبد سعيد، العولمة والعالم الإسلامي أرقام و حقائق، دار الأندلس الخضراء، 2001.

2.1- مميزات رئيسية للعولمة[1]: تتميز العولمة كظاهرة بالعديد من المميزات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.2.1- السوق العالمية: ويقصد بالسوق العالمية التحول من الأسواق الدولية والفضاءات الإقليمية المنفصلة إلى سوق عالمي موحد، يتميز بالحرية ونقص التشريعات وتوحيدها، وكذا موجة الخوصصة في كل الميادين، هذا السوق تحكمه نفس القواعد التي هي قواعد الاقتصاد الحر وتترجمه قوى السوق المتمثلة في المؤسسات العابرة للقارات والأسواق المالية العالمية وترعاه منظمة التجارة العالمية وفق قواعدها.

2.2.1- التعقيد: ونرى هذا التعقيد من خلال العدد المرتفع للمنتوجات وأقسام السوق والتكنولوجيات وقنوات التوزيع والاتصال وكذا الفاعلين الاقتصاديين. كما أن العلاقة بين هذه العناصر معقدة أيضا باعتبارها ليست سببية ولا وحيدة. ولعل من بين نتائج هذه الظاهرة أنها تؤدي إلى التقليص في دورة حياة المنتوج مع دخول سريع لمنتوجات جديدة واندثار متسارع للقديمة منها.

3.2.1- عدم التأكد: و يقصد به استحالة التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة وكذا بنتائج نشاطات المؤسسة فيها. و كثيرا ما يتعلق عدم التأكد بالمدى القصير بل وحتى بالحاضر.

3.1- تأثيرات العولمة: لظاهرة العولمة تأثيرات كبيرة نذكر أهم تأثيرات عناصرها المميزة:

1.3.1- تأثيرات السوق العالمية: يتوجب على المؤسسة التي تريد تنسيق أنشطتها على مستوى عالمي أن تتزود بنظام معلومات كفؤ من شأنه أن يستجيب للتحديات التالية:

- ضمان الاتصال بين فروع متباعدة جغرافيا بغية خلق تعاون بينها ومن ثم الاستفادة من اقتصاديات السلم والإنتاج بأقل تكلفة وكذا الحصول على حصص سوقية أكبر.
- الإصغاء لفاعلين مختلفين، كالزبائن والموردين والسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية ...الخ.
- الاستجابة لمتطلبات مختلف أنواع اليقظة "التكنولوجية والتنافسية والتجارية...".

[1] Hamadache Karim, le knowledge management (KM): fondement et gestion de projet, contribution a l'élaboration d'un projet KM au centre de recherché et de développement du groupe SAIDAL, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES pour l'obtention du diplôme de MASTER en management, L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification, Alger 2006, pp 10-11.

2.3.1- تأثيرات التعقيد: حتى تستجيب المؤسسات إلى قصر دورة حياة المنتوج وإطلاق سريع لمنتوجات جديدة فإنها تلجأ إلى إستراتيجيتين هما:

أ- **الإبداع:** لقد أصبح الإبداع مفتاحا أساسيا في المنافسة الدولية، وتعتمد التنافسية على القدرة على الإبداع والتحسين المستمر في المنتوجات والعمليات وطرق الإدارة، كما أن الإبداع يمكن أن يساهم في ضمان ميزة تنافسية مهمة ودائمة للمؤسسة، ويعرّف الإبداع على أنه خلق منتوجات جديدة أو تطوير منتوجات موجودة مسبقا، وكذا الاستغلال الأمثل لنظام الإنتاج، وتبني أحدث التكنولوجيا.

ب- **المرونة:** تأتي المرونة كرد على التعقيد وعدم التأكد إذ تتعلق بالهياكل التنظيمية وعمليات تطوير المنتوجات الجديدة. هذه الأخيرة سيتم تناولها الآن، أما الهياكل التنظيمية فسيتم التطرق إليها في المطلب المخصص للأشكال التنظيمية الحديثة.

تتميز البيئة الحالية بتحديات كبيرة فيما يخص عمليات تطوير المنتوجات الجديدة. إذ من الممكن أن تتغير الحاجات التي يتعين على المنتج إشباعها جذريا أو التكنولوجيات التي يجب عليه استعمالها في الوقت الذي يكون فيه المنتوج قيد مراحل التطوير. هنا نجد أن المسار المرن لتطوير المنتوجات يسمح بمواكبة سريعة و منخفضة التكلفة لتغيرات الطلب والتكنولوجيا في التصميم حتى ولو كان ذلك في مرحلة متأخرة من إطلاق المنتوج.

3.3.1- تأثيرات عدم التأكد: إن عدم التأكد الذي يميز نشاط المؤسسة في بيئتها راجع أساسا إلى عجزها عن إعداد تمثيل واضح لكيانها و كيان البيئة المحيطة بها. يعني تمثيل من شأنه أن يأخذ بعين الاعتبار العلاقات السببية التي تنطوي عليها مختلف عناصر نظام "مؤسسة/محيط" وقد قاد تطور تمثيل المؤسسة في علم الاقتصاد تدريجيا إلى اعتبارها آلة لمعالجة المعلومات.[1] بهدف معالجة حالات عدم التأكد.

---

[1] Le Moigne J-L, Les systèmes de décision dans les organisations, PUF, Paris 1974.

- Galbraith J, Organization Design. An information processing view. Sloan working paper, Cambridge, Mass. M.I.T, 1969.

- Dupuy Y, Kalika M, Marmuse E et Trahand J, Les systèmes de gestion, Vuibert, Paris 1989.

2- التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

بما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أصبحت علامة مميزة من علامات العولمة وتتقدم بصورة مستمرة لتبلغ مستويات جديدة من التطور والتعقيد. كما أنها أصبحت مرتبطة بتطور المؤسسات في عصرنا الحاضر، وتعد الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المؤسسات إلى عصر العولمة، أو ما يسمى باقتصاد المعرفة. فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء اقتصاد جديد يعتمد على خدمات معلوماتية إلكترونية ذات صلة مباشرة بخدمات الاتصال والإنتاج والتعليم .

1.2- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[1]: لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير كبير على المؤسسة، لذا من المهم التطرق للخصائص المميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1.1.2- الاتصالية: تتمثل الاتصالية في عدد العناصر المتصلة مع بعضها البعض في شبكة المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح برفع هذا العدد بشكل كبير.

2.1.2- التخصيص: التخصيص هو درجة تكيف الرسالة مع المستقبل. فمن الممكن مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تخصيص الرسالة بتكاليف منخفضة.

3.1.2- التفاعلية: هي إمكانية التفاعل بين عناصر شبكة المعلومات. إذ تمكننا تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الوصول إلى التفاعل بين عدد كبير من العناصر بطريقة متزامنة أو غير متزامنة.

4.1.2- تنوع الإشارات: يمكننا بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقل عدد كبير من الإشارات المتنوعة عبر نفس القناة في وقت مختصر.

2.2- الآثار المحتملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: نتحدث هنا عن الآثار المحتملة لأن استعمال تكنولوجيا محددة لا يؤدي حتما إلى نفس الآثار أيا كانت المؤسسة التي تستعملها وأيا كانت شروط استخدامها.

[1] Evans P B. et Wurster T S, Strategy and the New Economics of Information, Harvard Business Review, Sept-Oct 1997, p73.

1.2.2- الآثار المحتملة على المؤسسة[1]: أصبحت المؤسسات اليوم ترتكز عند تأسيسها على مجموعة من الأدوات التكنولوجية كالانترنيت والانترانت، المواقع الالكترونية، مجموعة البرامج الخاصة بالعمل الجماعي...إلخ وباختصار تضع مجموعة من الوسائل الرقمية لكي تربط الأفراد بالمؤسسة وكذلك العناصر التي لها علاقة بالمؤسسة (المستهلكين، الموردين، المساهمين...)، بالإضافة إلى مساهمة هذه الوسائل في تسهيل نشاطات المؤسسة من حيث: التموين، القيادة والاتصال الداخلي والخارجي، وهذا ما يؤكد دور التكنولوجيا الحديثة في الإدارة اليومية للمؤسسة.

أ- **المشاركة في عملية اتخاذ القرار**: يتزايد عدد المشاركين في عملية اتخاذ القرار ويتنوع بفضل الاتصال الجيد (العمال باختلاف مستواهم التنظيمي، الزبائن، الموردون....إلخ) ، ويكون هذا الأثر مهما كلما كانت التكنولوجيا المستعملة قادرة على نقل المعلومات حسب احتياجات المستخدم.

ب- **اليقظة تجاه المشكلات**: تتحسن سرعة ودقة تحديد المشكلات مع ارتفاع عدد البيانات التي يتم جمعها، كما تزيد جودة الاتصال داخل المؤسسة وسرعتها في معالجة هذه البيانات. ويصبح نطاق الحلول المعروفة أكثر اتساعا.

ج- **سرعة وجودة القرارات**: هذين الأثرين ناتجين من اليقظة تجاه المشكلات وهو ما يقلل عدم التأكد في العمل.

د- **طبيعة الذاكرة التنظيمية**[2] **واستخدامها**: تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرة هائلة على التخزين، مع إمكانية هيكلة البيانات (الفهرسة، شجرة البيانات، .... الخ)، والرفع من جودة الذاكرة التنظيمية وتسهيل الوصول إليها.

---

[1] Reix R, *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 4ème édition, Paris 2004, pp 84-90.

[2] الذاكرة التنظيمية: المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، فهي تجمع المعرفة ذات الصلة بأنشطة التنظيم على جميع المستويات.

هـ- الهيكل التنظيمي: يسمح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتقليل عدد المستويات التنظيمية، ما يفسر بـ:

- تتزايد فرص التنسيق، الاتصال والمعالجة.

- تتزايد فرص الاتصال المباشر بين المستويات التنظيمية وهو ما يلغي دور المستويات الوسيطية.

- التخصص وإثراء المهام اللذان يسمحان باستقلالية أكبر بالنظر إلى المستوى التنظيمي.

و- درجة المركزية واللامركزية: تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإطارات المستويات التنظيمية العاليا بالحصول على المعلومات الخاصة بالمشاكل المحلية بأكثر سرعة وبأكثر دقة، وتساعدهم على معالجة كمية كبيرة من المعلومات وبأكثر سرعة وجودة. كما أنها تسمح أيضا لإطارات المستويات السفلى من تحسين فهمهم عن السياق العام لاتخاذ القرار وذلك من خلال الاتصال الجيد.

ي- التنسيق، إضفاء الطابع الرسمي والتنميط: التنسيق عن طريق الإشراف المباشر والتعديل المتبادل قد يتحسن بفضل الاتصال العمودي والأفقي، كما أن إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات والتنميط لأشكال البيانات يستجيب للمتطلبات التقنية لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة البرمجيات.

ك- التخصص في المهام: غيّر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نطاق التخصص في المؤسسة، فهي تقوم بإظهار مهام جديدة وتلغيها دائما بأتمتة مهام أخرى.

2.2.2- الآثار المحتملة على الميزات التنافسية[1]: لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات آثار محتملة على الميزات التنافسية أهمها:

أ- تجزئة سلسلة القيمة: تجزئة سلسلة القيمة إلى عدة أجزاء حيث يكون لكل جزء مصدره الخاص للميزة التنافسية. وذلك بخلق عدة سلاسل للقيمة متصلة ببعضها.

[1] Evans P B. et Wurster T S, op,cite, pp 71-82.

ب- الاقتصاديات السلمية على الاتصالية: الاتصالية المتزايدة في شبكة ما تخلق اقتصاديات سلمية معتبرة. فمثلا لا أهمية لكسب الهاتف إذا كنا نحن الوحيدين الذين يكسبونه، وعلى العكس كلما زاد عدد مستعملي الهاتف كلما نقصت تكلفة الاتصال في الشبكة.

ج- فرص جديدة لأنشطة غير مادية: الكثير من الأنشطة غير المادية يمكن أن ترى النور بسبب إمكانيات الاتصال والتخزين التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويمكن أن نذكر كمثال على ذلك الكتب الالكترونية.

د- فرص جديدة لأطراف ثالثة: تستطيع أطراف ثالثة لا تنتج أي منتوج ولا تقدم أي خدمة في الأساس أن تجد فرصا جديدة، وهي حالة محركات البحث التي عرفت نجاحا كبيرا.

هـ- سلطة المساومة قد تتغير: هذا الأثر هو نتيجة لعدم القدرة على احتكار المعلومات. فنلاحظ غالبا انعكاسا في القدرة على احتكار المعلومات. ففي حالة بوابات[1] الشراء الالكتروني، نجد أن الزبائن من خلال عددهم القليل هم الذين يحركون التنافس بين الموردين الكثر الذين تنقصهم المعلومات. وعلى العكس من ذلك في البوابات المتخصصة، نجد أن الموردين يتحكمون في المعلومات وهم الذين يحركون المنافسة بين ملايين الزبائن الذين لا يستطيعون الحصول على هذه المعلومات.

و- انخفاض تكلفة تغيير المورد بالنسبة للزبون: نظرا للتنميط والتبادل الالكتروني للبيانات تنخفض تكلفة تغيير الموردين، وهو ما يحتم على المؤسسات العثور على طرق جدية لجعل الزبائن أوفياء لهم.

---

[1]البوابة هي فضاء الكتروني يعطي الوصول إلى خدمات الانترنيت. هذا الوصول إما أن يكون عاما (محرك بحث) أو موضوعي، أو شخصي و الخدمات إما أن تكون داخلية (انترانت) و إما أن تكون خارجية (انترنيت أو اكسترانت). وكلمة بوابة هي غالبا مستعملة من اجل تعيين صفحة الاستقبال التي تسمح للمستخدم من الإبحار في الانترنيت، أو مجموعة المحتويات التي يمكن الوصول إليها عن طريق هذه الصفحة الاستقبالية.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية

مع تزايد المنافسة العالمية ضمن نطاق العولمة، تزايد تأثير العديد من العوامل داخل المؤسسة، ولعل من أهم هذه العوامل ما يسمى بالعوامل التنظيمية التي رغم اتساعها (إدارة الموارد، القيادة، فرق العمل، الهيكل التنظيمي....) يمكن حصرها في: موارد المؤسسة من جهة، وتنظيمها الداخلي الذي يميزها عن بقية المؤسسات من جهة أخرى وهو ما سنراه في هذا المطلب

1- النظرية القائمة على الموارد:

طور Wernerfelt B [1] نظرية تحاول الإجابة على سؤال مفاده : كيف يمكن للمؤسسات التي تزاول أنشطة متماثلة وفي نفس البيئة أن تكون مختلفة من حيث أدائها: فإذا كان لكل المؤسسات نفس الموارد فإنها ستطور وتخلق نفس المنتوجات والخدمات، وسيكون لها نفس الأداء، الأرباح، الاستثمارات والمشاكل[2]. والجواب هو أن: المؤسسة تعتبر كسلسلة كبيرة من الموارد التي تصنع تفردها. لكن أفكاره لم تلقى صدى كبيرا، وانتشار هذه النظرية جاء مع أعمال براهالاد Prahalad K و هامل Hamel G [3].

1.1- المفاهيم الأساسية للنظرية القائمة على الموارد: النظرية في حد ذاتها ليست مجموعة متجانسة من المفاهيم المترابطة فيما بينها. بل هي عبارة عن تيار فكري يجمع عدة أعمال تتميز أساسا بالتأكيد على الموارد الداخلية للمؤسسة[4]. من أجل احتياجات بحثنا سنعالج المفاهيم الأكثر أهمية والتي أثيرت ضمن هذا التيار.

1.1.1- الموارد: موارد المؤسسة هي "الأصول المادية، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعرفة......الخ، المتحكم فيها من قبل المؤسسة والتي تمكنها من بناء وتجسيد

1- Wernerfelt B, A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, n° 5, 1984, pp. 171-180.
- Mintzberg H, Alstrand B, et Lampel J, Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, Paris 1999, p 280-281.
2- Chauvet V, Les facteurs de l'émergence du knowledge management : changements environnementaux, technologiques et organisationnels, CEROG-IAE d'Aix-en- Provence, w.p. n° 626, Janvier 2002, p 5 : http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/626.pdf
3 Prahalad C K. et Hamel G, The core competence of the corporation, Harvard Business Review, May-June 1990.
4- Mintzberg H., Alstrand B. et Lampel J. op,cit, p 281.

استراتيجياتها"[1]. " الذي يجمع هذه الموارد في نظام واحد، هو شبكة من التفسيرات المشتركة، وهي التي تدعم وتجدد هذه الموارد "[2].

هناك عدة نماذج لأنواع موارد المؤسسة. وقد اخترنا تلك المقترحة من طرف بيتود Puthod D وتيفينار Thévenard C. وهو ما يتناوله الجدول رقم 01 :

<u>الجدول رقم (01)</u>: نموذج لأنواع موارد المؤسسة

		طبيعة الموارد	
		موارد ملموسة	موارد غير ملموسة
انفصالية الموارد عن المؤسسة	الموارد القابلة للفصل عن المؤسسة	الموارد المادية "الأرض، التجهيزات، الآلات"	الكفاءات الفردية
	الموارد الغير قابلة للفصل عن المؤسسة	الموارد المالية	السمعة، العلامة، براءات الاختراع، الشهادات، شبكة العلاقات، ثقافة المؤسسة، المعلومات، المهارة الفنية التكنولوجية للمؤسسة.

Source : Puthod D. et Thévenard C., <u>L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon</u>, Gestion 2000, n°3, Mai-Juin 1999, pp.135- 154.

<u>2.1.1- الكفاءات Competency</u>: تشكل الكفاءات قدرة المؤسسة على تعزيز استخدام وتحويل الموارد تبعا لأهداف محددة مسبقا، من اجل دعم وتحسين مكانتها التنافسية [3]. إنه لمن الصعب شرح العلاقة الحقيقية بين الموارد والكفاءات، لكننا نجد توافقا عند عدة مؤلفين حول فكرة أن الكفاءات تنتج من الجمع بين عدة موارد [4].

---

1 Barney J, <u>Firm resources and sustained competitive advantage</u>, Journal of Management, vol. 17, n° 1, 1991, pp 99-120.

2 Mintzberg H., Alstrand B. et Lampel J, op,cit, p 282.

3 Chauvet V, opcit, p 5.

4 Simoni G, <u>Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D</u>, document de travail, LEST-CNRS, UMR 6123, p2 : http://www.lest.cnrs.fr/lesdocumentsdetravail/simoni/capitconn.pdf

- Wright R W, Van Wijk G, et Bouty I, <u>Les principes du management des ressources fondées sur le savoir</u>, Revue Française de Gestion, Sept- Oct 1995, pp 70-75. - Mack M, <u>L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur</u>, Revue Française de Gestion, Sept-Oct 1995, pp 43-48.

3.1.1- الكفاءات المحورية: تنتج الكفاءات المحورية من التعلم الجماعي للمؤسسة، وخاصة طريقة الربط بين كفاءات إنتاجية مختلفة، ودمج تيارات تكنولوجية متعددة.[1]

هناك عدة طرق تمكّن المؤسسة من أن تحدد كفاءاتها المحورية: فبالنسبة لـــ بارناي Barney J يجب أن تكون الكفاءة المحورية: قابلة للتقييم، نادرة، غير قابلة للتقليد ولا بديل لها.[2] أما بالنسبة لبيتود Puthod D وتيفونار Thévenard C فهما لا يضعان القابلية للتقييم كشرط ولكن يضيفان إلى الشروط الثلاثة الأخرى الأهمية وعدم القابلية للتحويل.[3]

أما براهالاد Prahalad C K وفاهاي Fahey L فيقترحان ثلاثة مجموعات من الأسئلة تسلط الضوء على خصائص الكفاءات المحورية[4]:

أ- هل الكفاءات هي مصدر ذو دلالة عن الاختلاف التنافسي؟ هل تولد أرباح وقيمة مختلفة لدى الزبائن؟

ب- هل تتجاوز الكفاءات قطاعها النشاطي؟ هل تغطي مجموعة أنشطة، حالية وجديدة؟ كفاءة محورية ما يجب أن تفسح المجال للدخول إلى عدة أسواق.

ج- هل تقليد الكفاءة صعب؟ هل من الصعب على الآخرين معرفة ماذا تفعل المؤسسة وكيف تقوم بالفعل؟

2.1- المعرفة والكفاءات كأصل استراتيجي: يرى النموذج الجديد في الإستراتيجية، المؤسسة كمحفظة للموارد والكفاءات بدلا من محفظة للنشاطات، وتشكل موارد وكفاءات المؤسسة أصل استراتيجي يجب إدارته من أجل تحقيق ودعم ميزة تنافسية. فمن خلال مواجهة الموارد البشرية بالمعايير التي تحدد الكفاءات المحورية، نلاحظ أن الموارد البشرية تشكل أصل استراتيجي بلا منازع، فهي أساس المعرفة والكفاءات.

1 Prahalad C K. et Hamel G., The core competence of the corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, pp.79-91.
2 Barney J, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol 17, n° 1, 1991, pp 99-120.
3 Puthod D. et Thévenard C, L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon, Gestion 2000, n°3, Mai-Juin 1999, pp 135-154.
4 Prahalad C K, et Fahey L, Une stratégie pour la croissance : le rôle des compétences de base dans l'entreprise, in Fahey L, et Randall R, les paramètres essentiels de la gestion stratégique, MBA Séries, Maxima Laurent du Mesnil, Paris 1997, pp 370-371.

2- الأشكال التنظيمية الجديدة:

لقد نجم عن تغير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ، تغير موازي على كل المستويات وذلك لمراقبة عمل المؤسسة، وتجنب الانحراف عن أهدافها وزيادة الفعالية[1] والكفاءة[2] ، ولا يتم ذلك إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من العوامل المتعلقة بالبيئة، حجم المؤسسة، بنيتها، ثقافة المؤسسة، وكذا إستراتيجية المؤسسة، ولتحقيق ذلك فقد تم تطوير العديد من الأشكال التنظيمية الجديدة المتميزة بالمرونة، واللامركزية والشبكية:

1.2- خصائص الأشكال التنظيمية الجديدة: يبدو أن النظرية القائمة على الموارد والكفاءات قد قلبت منطق التحليل الاستراتيجي السائد إلى غاية بداية التسعينيات في مقاربة بورتر[3]، المبنية على التحليل القطاعي وتحديد العوامل المحورية للنجاح "التكلفة والتنويع". لذلك ظهرت نظرية جديدة للتنظيم ناجمة عن الجدل مع هذا النموذج الاستراتيجي الجديد.[4]

في الواقع، من اجل دعم وتطوير هذه الكفاءات والموارد المميزة للمؤسسة عن غيرها، يجب على المؤسسة أن تركز على الأنشطة التي تمثل قلب حرفتها وتعتمد على الشركاء الخارجيين من اجل القيام بالنشاطات الأخرى. هذه الإستراتيجية الجديدة تسمى إستراتيجية التخريج. وتسمى الهياكل التنظيمية الجديدة التي تولدت عن هذه الإستراتيجية الهياكل الشبكية أو هياكل المعاملات[5].

2.2- الميزات الإستراتيجية للهياكل الشبكية:[6] وسنركز هنا على الميزات التي لها علاقة بالتحكم في المعرفة والكفاءات وهي:

---

[1] الفعالية: effectiveness استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.

[2] الكفاءة: efficiency الكفاءة ترتبط بالطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج، فهي حسن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفــة و العلاقــة بين المدخلات والمخرجات.

3 Porter M., Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrences dans l'industrie, Economica, Paris, 1982, titre original: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, NY 1980.
- Porter M, L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris 1986, titre original: Competitive Advantage, The Free Press, NY 1985.

[4] Chandler A D, Stratégie et structure, éd d'Organisation, Paris, 1972, titre original: Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, 1962.

[5] Fréry F, *La chaîne et le réseau*, in *Dedans, Dehors : les nouvelles frontieres de l'organisation*, Coordonné par Besson P, Vuibert, Paris, 1997, p 34.

6 Hamadache Karim, opcit, p26.

1.2.2- تخصص وتراكم الكفاءات: التخصص في كفاءات معينة وتخريج أخرى يضمن اكتساب وإعطاء قيمة للكفاءات التي احتفظنا بها داخليا. بالتخصص في نشاطات معينة تزيد المؤسسة من حجم قاعدتها المعرفية الخاصة بالكفاءات التي دعمتها من الداخل، وبالتالي تضاعف من سرعة تراكم القواعد التجريبية التي تهمها "الممارسات البسيطة، والسريعة، قواعد تسهل البحث وتحليل الحالات، قواعد هدفها حل المشكلات واتخاذ القرار، قواعد خاصة بمجال معين". وتراكم هذه المعرفة يؤدي إلى تسارع تنمية منحنى الخبرة الذي يترجم بانخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين النوعية.

2.2.2- قدرة عالية على الإبداع: يتطلب تطوير الإبداع خاصة إذا كان جذريا، هيكل تنظيمي تقل فيه القيود القانونية وقيود الميزانية، لكن تتزايد فيه قيود الكفاءة بشدة، وهو ما توفره الهياكل الشبكية.

تقودنا مجموعة العوامل التي كنا بصدد تحليلها إلى عرض جديد للمؤسسة ، والذي يؤكد على المعرفة ويجعل من الضروري إيجاد طريقة لإدارتها.

من المهم معرفة أن العامل الأكثر أهمية (الذي بقي غير ملاحظ لمدة طويلة) في هذه المقاربة الجديدة هو تغيير أبعاد تصميم الإستراتيجية. وبدون شك فإن السوق العالمية والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات سمح برؤية جد واضحة لهذه الظاهرة وتجذّرها في تطبيق الإدارة الإستراتيجية مع تقاطع عدد من المؤسسات العالمية على الشبكة. هذه العوامل أدت إلى بروز المفهوم الإداري الجديد والذي هو "**إدارة المعرفة**".

اعتبار المعرفة كراس مال جديد للمؤسسة يفرض إعادة التفكير في طرق الإدارة، ولكن قبل التفكير في طريقة التعامل مع هذا المورد الجديد، من المهم جدا معرفة ما هو. تحديد طبيعة المعرفة من اجل تقديم طرق تسييرها بشكل أحسن هو شرط ضروري لإعادة توجيه مفاهيمي وتطبيقي كاف لذلك.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة وتمييزها عن إدارة المعلومات

تشير العديد من المؤشرات إلى أن: هناك تفهم واقعي لأهمية المعلومات كمورد أساسي مهم لابد من إدارته بحكمة ومسؤولية. كما تشير أيضا إلى تنامي الاهتمام بما يعرف بإدارة المعرفة. وفي الوقت الذي يبدو فيه أن هناك شبه اتفاق على معنى "إدارة المعلومات"، فلا زالت هناك أفكار متضاربة حول المعنى الحقيقي لمفهوم "إدارة المعرفة". فالبعض يفهم "إدارة المعرفة" على أساس كونها مصطلحاً بديلاً، أو مرادفاً لما نطلق عليه تسمية "إدارة المعلومات". في حين يرى آخرون أن إدارة المعرفة ما هي إلا بعض الجهود "المعقدة" التي تتعلق بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات عبر الشبكات.

ورغم هذا الاختلاف في المفهوم استطاعت إدارة المعرفة خلال السنوات المنصرمة أن تلقى اهتمام متزايد من قبل العديد من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة (وفئة المؤسسات هذه تضم في الواقع معظم مؤسسات المجتمعات المتقدمة، والعديد من مؤسسات المجتمعات النامية). وفي الوقت الحاضر، هناك توجه واضح من الجميع نحو تفهم دور المعرفة في نجاح الأعمال وتطور المجتمعات، ونحو كيفية استثمار المعرفة في تحقيق التقدم التنافسي، على مستوى الأفراد، والمجموعات، والمؤسسات، والمجتمعات. ومن المؤكد أن هناك شعوراً متنامياً يتمحور حول أهمية "الاستفادة القصوى من استخدام المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة Knowledge

إن أي منهج اجتهادي في تفسير المعرفة لا يستقيم معه النقد، فلكل منهج حججه وبراهينه، ولعل ذلك ما يشير ابتداءً إلى شمولية المعنى وسعة المضامين، وبالتالي فإن من دواعي الإحاطة النسبية بمفهوم المعرفة عرض بعض من تلك المناهج كالآتي:

1- المنهج الاقتصادي: الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة.[1]

2- المنهج المعلوماتي: يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.[2]

3- المنهج الإداري: ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة تتعامل معه إدارة المؤسسة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.[3]

4- المنهج التقني: يرى في المعرفة قدرات تقنية و فنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها.[4]

5- المنهج الاجتماعي: ينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية (أفكار، معتقدات، علاقات، توجهات، آراء....) تعمل المؤسسة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.[5]

6- المنهج الوظيفي: يرى بأن للمعرفة وظيفة تمنح للمؤسسة القدرة على مواجهة تحدياتها، وتحقيق تميزها.[6]

7- المنهج الشمولي: يتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة، ويعد هذا المنهج ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث انه يحتوي على أكثر من منهج يدخل في تحديد مفهوم المعرفة،

---

[1] Stewart T.A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations , Doublebay Currency, New Yourk 1999, p 58.

[2] Newman, Amy, Are you Ready for Knowledge Management, T & D, Vol 54, Issue , 9, 2000, p 71.

[3] Endres A, Imroving R & D Performance - The Juran Way, John Willey & Sons, New York 1997, p 161.

[4] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008، ص ص 53-66.

[5] Wick, Corey, Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, TC, November, Vol. 7, Issue 9. 2000, p 525.

[6] بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلي جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن 2004.

فهي موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين العوامل التقنية والتنظيمية، حيث يمد المؤسسة بالقدرة التي تتيح لها إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه.[1]

8- المنهج ثنائي المصطلح: يشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه بسهولة كالإجراءات والقوانين والخبرات المدونة، والجزء الثاني غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة، وهذا يشير إلى المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.[2]

الذي يهمنا حقيقة هو ما هي المعرفة التي تريدها المؤسسات التي ترغب في التطور المستمر؟ طبعا هي المعرفة بالأعمال التي تحقق لها أهدافها. فالمعرفة تعبر عن قدرة الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي قدرة المؤسسة ككل على الفهم والتصرف، أي قدرة المؤسسة على انجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل، ومن خلال المعادلة التالية:

المعرفة = المعلومات + المهارات ⟵ الممارسة الأفضل

نستنتج أن المعرفة هي حصيلة المزاوجة بين المعلومات المستوعبة والمهارات التي لدى الفرد، إذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل، وهذه المعرفة هي التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها.

مما سبق نستطيع القول أن معرفة المؤسسة هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسة، والتي تنتج من تفاعل أفرادها، ومن تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تتشكل هذه المعرفة من حصيلة التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، القرارات، السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم كافة النشاطات بالمؤسسة.[3] هي الأساس في توجيه كافة الأنشطة بالمؤسسة، ومن ثم هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المؤسسات المعاصرة. وهذا هو مفهوم المعرفة الذي سنعتمده في بحثنا هذا.

---

[1] Jillinda J, Kidwell, Karen M, Vanderlinde and Sandra L. Johnson, Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, Educause Quarterly, No 4, 2000.

[2] Herschel, R, T, Chief Knowledge Officer: Critical Success faetors for Knowledge: Information Strategy, El, Vol 16, Issue 4, 2000, p 42.

- Daft, Richard L. & Noe, Raymond a, Organization Behavior, Harcourt Inc, U.S.A, 2001, p 260.

[3] بن عيشاوي احمد ،إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة 2005 ، ص 8.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

شهد تصنيف المعرفة الكثير من الجدل والاختلافات فهناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها المختصون للمعرفة، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، ومن أبرز تصنيفات المعرفة المهمة للمؤسسات نذكر:

1- تصنيف Marquardt[1]: يصنف ماركار المعرفة في خمسة أنواع:

1.1- معرفة ماذا: Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

2.1- معرفة كيف: Know-How: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.

3.1- معرفة لماذا: Know-why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

4.1- معرفة أين: Know-Where: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

5.1- معرفة متى: Know-When: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

2 - تصنيف Zack[2]: يقدم ميشيل زاك تصنيفاً آخر للمعرفة في ثلاث أنواع هي:

1.2- المعرفة الجوهرية Core: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً لدى المؤسسة، و هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد.

2.2- المعرفة المتقدمة Advanced: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها على التميز في

---

[1] نادية خريف، وهيبة داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن:"إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008.

[2] نجم عبود نجم, إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص45 بتصرف، نقلا عن:

- Micheal H Zack, developinng a knowledge strategy, CRM, vol 41, no 03, spring 1999, pp 123-145.

معرفتها لكسب ميزة_تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة.

3.2- المعرفة الابتكارية Innovation: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتمييز نفسها بشكل كبير عنهم.

3 – تصنيف Nonaka [1]:حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة، حيث أكد "نوناكا" أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداما:

1.3- المعرفة الضمنية (الكامنة) Tacit: وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه (تقليده)، كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافسية[2]

وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات [3]. ومن التعاريف الأخرى للمعرفة الضمنية هو أنها المعرفة التي يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها [4]. ويرى آخرون أنها مخزون المؤسسة للخبرة، المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، الفطنة، الفهم والتعلم.[5]

---

[1] نادية خريف، وهيبة داسي، مرجع سبق ذكره.

[2] اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا" الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص5.

[3] Nonaka I. and Takeuchi H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York, 1995.

[4] Lyles, M.A, and Schwenk C.R, Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structures, Journal & Management Studies, 29, 1992, pp155-174.

[5] Madhaven R. and R.Grover, From Embedded Knowledge To Embodied Knowledge : New Product Development as Knowledge Management, Journal of Marketing, Vol.(62), No.(4), October 1998.

2.3- المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره. وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، ومن أمثلتها (بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتوج معين، صيغة علمية، برنامج حاسوب، قوانين، تشريعات، تعليمات، وما إلى ذلك[1].

وهناك من يعرفها على أنها المعرفة القابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، التصاميم، والنماذج الصناعية .. الخ[2]. ويعرفها فريق آخر بأنها المعرفة المصنفة المنقولة بطرق رسمية ونظامية كالإجراءات، القواعد، والتعليمات[3].

من خلال ما تقدم من عرض مختلف أنواع المعرفة حسب تصنيفات بعض المؤلفين المختصين في مجال معرفة المؤسسة وإدارتها، يمكن القول انه مهما اختلف التصنيف إلا أننا نجد أن المعرفة في المؤسسة لا تخرج عن كونها معرفة صريحة أو معرفة ضمنية وهو ما نتبناه في بحثنا هذا.

---

[1] عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات.publication. ksu.udu.sa/nadi2.doc ، ص 6-7 .

[2] Nonaka I. and Takeuchi H, opcit.

3 Lyles, M.A. and Schwenk C.R, Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structures, Journal & Management Studies, 29, 1992, pp 155-174.

المطلب الثالث: التمييز بين البيانات، المعلومات، والمعرفة[1]

ضمن التوجهات الإدارية هناك من يربط بين "البيانات"، "المعلومات" و"المعرفة"، ويعتبرهم شيئا واحدا[2]، وعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين هذه المصطلحات فإن التفرقة بينها تعد خطوة أساسية، فإذا اعتبرنا أن المعرفة هي البيانات أو هي المعلومات، فلا داعي لانتظار أي إضافة من إدارة المعرفة: "إذا لم تكن المعرفة شيء مختلف عن البيانات والمعلومات فعليه لا شيء جديد ومهم في إدارة المعرفة" [3]، وفيما يلي محاولة للتمييز بين المفاهيم الثلاثة:

البيانات عبارة عن معطيات ليس لها معنى قبل معالجتها[4]، مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض تكون على شكل أرقام أو كلمات، أصوات وصور مرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، مثل البيانات المالية والإحصائية عن نشاط المؤسسة، إنها المادة الخام التي تجمع بناءاً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى أشكالها.

أما المعلومات فهي عبارة عن البيانات المعالجة، فهي بيانات تمت معالجتها عن طريق الجمع والتبويب والتنظيم والتصنيف للحصول على ناتج مفيد، وقد تكون على شكل منحنيات وجداول وتقارير، و إنَّ أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات الآنفة الذكر هو خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عالٍ من الدقة والموثوقية[5].

---

1 سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، المؤتمر العلمي السنوي الثامن: إدارة التغيير و مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 2008.

[2] هالة صبري، " العرب والمعرفة والمستقبل "، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الزيتونة، 2004، ص 5.

[3] فريد كورتل، موساوي زهية، خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص9.

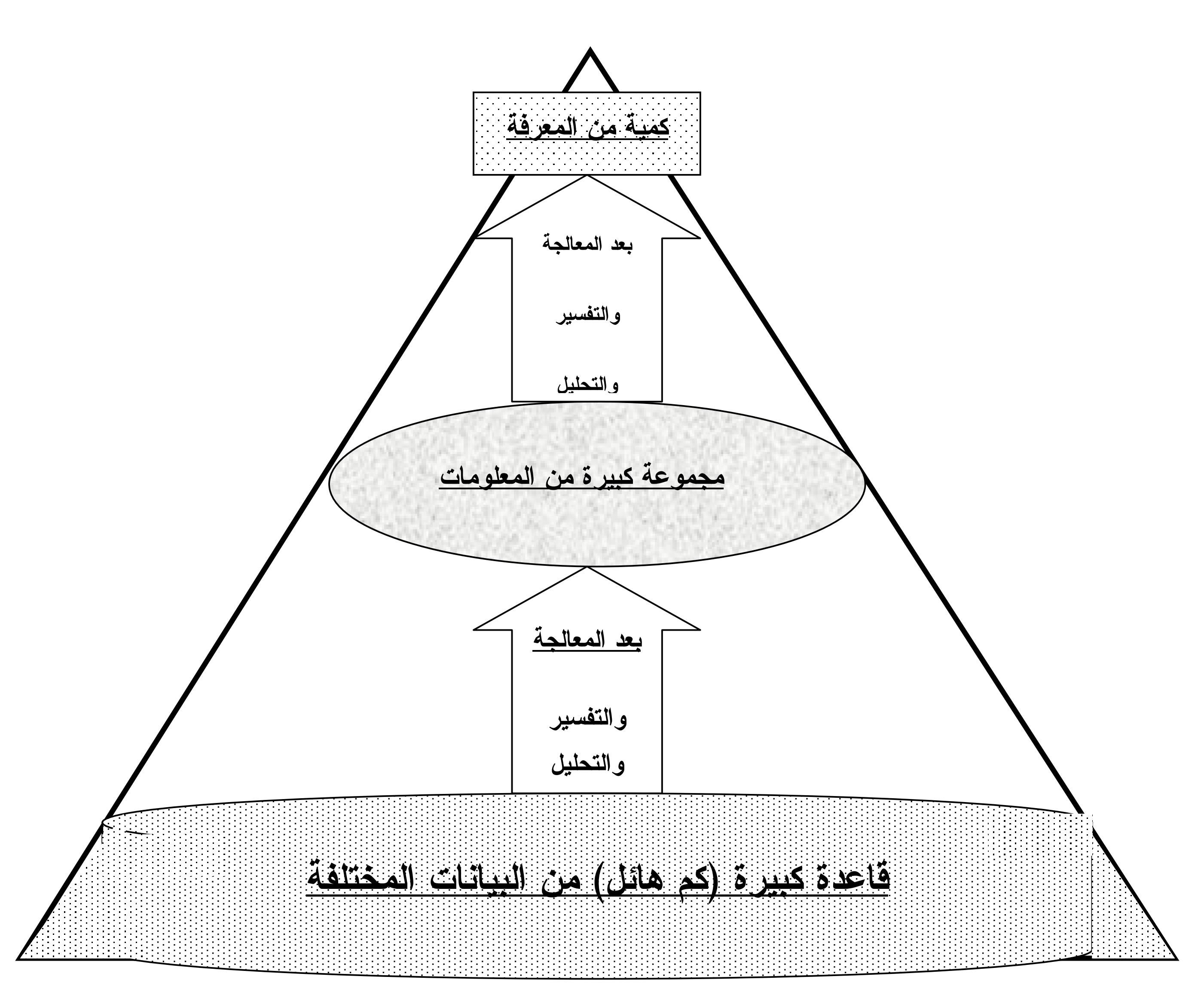
[4] Laudon, Kenneth & laudon, Jane, management Information systems, 7th ed, Pearson Education, inc, India, 2002, p 9.

[5] سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000 ص 15.

أما المعرفة فهي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تؤدي إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات. أي أنَّ المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب يسمح للأفراد والمؤسسات من خلق أوضاع جديدة[1].

ويمكن توضيح الفرق بين البيانات، المعلومات، والمعرفة من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 1 : المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة



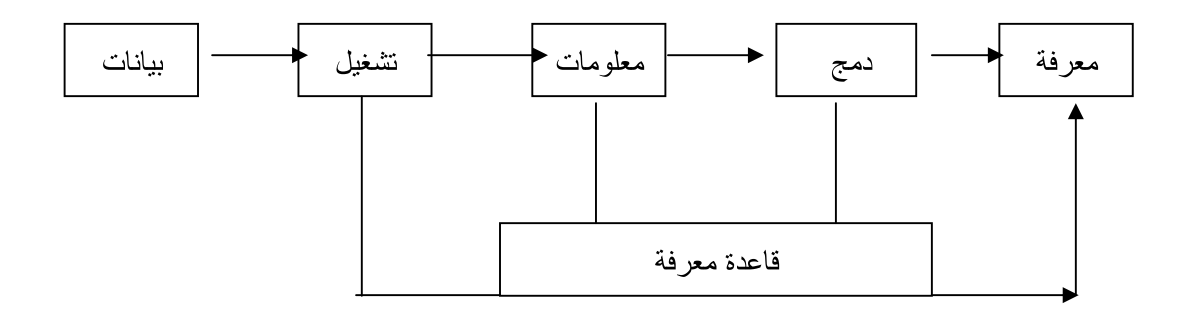
المصدر: ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 2005، ص3.

---

[1] سعد غالب ياسين. المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية ، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000، ص123-124.

وفي محاولة لتأكيد الفرق بين المفاهيم الثلاثة، وترسيخا لذلك نقترح الشكل التالي:

الشكل رقم (2): العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة



المصدر:

MC Dermott, why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California management, review, vol41, 1999, p103.

يتبين من الشكل أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي إلى رموز ذات دلالة استنادا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة القائمة، أما المعرفة فهي معلومات يتم دمجها وتفسيرها عن طريق الخبرات والمهارات والقدرات والقيم المتوفرة في قاعدة المعرفة، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

المطلب الرابع: مفهوم إدارة المعرفة Knowledge management

1- ما هي إدارة المعرفة؟[1]

لتعقّد مفهوم إدارة المعرفة يمكننا تجريب مقاربة الفصل من أجل محاولة التحليل والفهم كما فعل الفيلسوف ديكارت René Descartes لدراسة البشر في القرن السابع عشر، عندما يقول في كتابه الأساسي "Discours de la méthode": "هؤلاء الرجال مثلنا، مركبون من روح وجسد. ويتوجب عليا أولا أن أصف لكم الجسد وحده، ثم أصف الروح وحدها، وأخيرا أبين لكم كيف أن هذين المركبتين ينبغي أن تتفقا وتتحدا، من أجل صناعة رجال يشبهوننا"[2]. ونحن نعتقد أن هذه الازدواجية الديكارتية معقدة نوعا ما، لأن[3]:

- "**المعرفة**"، من جهة نجدها مرتبطة بالفرد، مثل التعلم، الذكاء، الكفاءة ، العلم، المهارة الفنية، معرفة الذات، فن المشاركة، وفن العيش، أو غيرها من المعارف التي يجب استخدامها في المؤسسة من أجل خلق ميزة تنافسية أو تعاونية مستدامة[4]، ومن جهة أخرى، نجد أن المعرفة موجودة في النشاط الإنتاجي، مثل البيانات والمعلومات التي تنتج من هذا النشاط والتي تستهلكها عملية صنع القرار في المؤسسة. وبشكل عام الخط الأول للمعرفة نسميه المعرفة الضمنية، والخط الثاني نسميه المعرفة الصريحة.

- "**الإدارة**" مرتبطة كذلك بالفرد وبالنشاط الإنتاجي، فمن جهة، نجدها مرتبطة بالفرد فتظهر كأنها عملية رسملة، تقاسم، وخلق للمعرفة ، ومن جهة أخرى نجدها متعلقة بالنشاط الإنتاجي فتظهر

---

[1] في أغلب المراجع التي قمنا بتصفحها والتي تناولت موضوع إدارة المعرفة: كتب، أطروحات، مقالات، مواقع الكترونية متعددة، نقطة البداية كانت دائما هذا السؤال، من أجل هذا حاولنا عدم الخروج عن ما تم اعتماده سابقا.

2 R. Descartes. Discours de la Méthode, Garnier-Flammarion, 1966, in Leoncio JIMÉNEZ CANDIA, Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles: cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine, THESE de Doctorat, l'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 2005, p 14.

- Gérard Ghazal, les reseaux du sens : de l'informatique au neurosciences, champ vallon 2000, p 195.

3 Leoncio JIMÉNEZ CANDIA, opcit, pp 14-15.

- Gérard Ghazal, les reseaux du sens : de l'informatique au neurosciences, champ vallon 2000, p 195.

[4] أداتي التحليل الاستراتيجي الأكثر انتشارا هما نموذجي بورتر Porter. نموذج القوى الخمس الذي يسمح بتحليل الميزات التنافسية في الصناعات (المنافسة، الزبائن، الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، الموردون)، المعروض في كتابه المعنون بالتنافسية الاستراتيجية والمنشور سنة 1980، والنموذج الثاني هو سلسلة القيمة الذي يسمح بتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة (الموارد، القدرات، الكفاءات) في كتابه المعنون بالميزة التنافسية المنشور في 1985. الميزة التعاونية المقترنة بالمفهوم الموسع للمؤسسة حسب براكس Prax (فكرة المؤسسة الموسعة) هي تحسين عمل شبكة مهنية ما عن طريق شفافية كاملة للمعلومات، المهارات التقنية، والمعرفة بين مختلف الفاعلين في سلسلة الإنتاج...حتى وإن كانوا متنافسين.

كأنها عملية خلق، إنتاج، وعرض السلع أو الخدمات. وبشكل عام الخط الأول للإدارة نسميه إدارة المعرفة، بينما الخط الثاني فنسميه إدارة الإبداع.[1]

ومن دواعي الإحاطة النسبية بمفهوم إدارة المعرفة سنقوم بعرض بعض المناهج الاجتهادية لتعريف إدارة المعرفة.

2- مناهج تعريف إدارة المعرفة[2]: وبهذا الخصوص يمكن أن نفيد بالآتي:

1.2- المنهج الوثائقي: هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد تحليلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها والتشارك فيها و تطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة.[3]

2.2- المنهج التقني: وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنيات المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية البشرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابليتها على معالجة الابتكار والإبداع الفردي[4] وبالتالي باتت الانترنيت والبريد الالكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الالكتروني تعبر عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتؤكد مضمونها التقني.

3.2- المنهج الاجتماعي: وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين الأفراد عن طريق وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم .[5]

4.2- منهج القيمة المضافة: يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.[6]

---

[1] هنا نتكلم ضمن مفهوم واسع للإبداع: الإبداع الصناعي، بمعنى الإبداع من وجهة نظر تقنية (منتج جديد، عملية جديدة...الخ)، و الإبداع التنظيمي، بمعنى الإبداع من وجهة نظر اجتماعية (طريقة جديدة للعمل، نمط جديد للإدارة، هيكل تنظيمي جديد، عمليات جديدة، خدمة جديدة).

[2] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص 58-59.

[3] بسمان فيصل محجوب، مرجع سبق ذكره.

[4] Malhotra Y, Toward a, Knowledge Ecology for Organization White-Waters, 1998, p 02. http/www.brint.com/papers/ecology.htm.

[5] Burk, Mike, Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information, PR. Nov-Dec. 1999, p 26.

[6] Duffy, Jain, Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know, IMJ, July, 2000, p65.

5.2- المنهج المالي: حسب هذا المنهج، إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره وجعله محسوسا.[1]

6.2- المنهج المعرفي: وفق هذا المنهج تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسام المؤسسة، وحيث أن المؤسسة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة الناتجة عنها. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسة، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة – كيف، فضلاً عن الدور السائد لتقنية المعلومات.[2]

7.2- منهج العملية: يرى هذا المنهج إدارة المعرفة أنها عملية تجميع و ابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة.[3] وحيث أن التعريف يشير بوضوح إلى مفهوم العملية، لذا فإن إدارة المعرفة تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المؤسسي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها.وعليه فإن إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق نشاطات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها.

تأسيساً على ما تقدم، لم نجد أنه من الضروري إقامة نوع من التجسير بين المفاهيم ومحاولة تقديم تعريف جامع لها. فنحن نرى أن لكل منهج للتعريف أصوله ومن ثم مداه التطبيقي. ولعله من المبكر الاتجاه نحو حسم الاجتهادات والانحياز المطلق نحو مفهوم محدد، طالما أن البحث لا زال في أوله معبراً عنه بسعة حركة إدارة المعرفة في ميدان الأعمال (السلعي والخدمي)، وحسبنا في الجامعات مجالاً لحركتها كذلك. وعلى وفق ما نريده من تأسيس نظري لإشكالية بحثنا وجدنا أن كل المفاهيم تتسق تباعاً في تقديم أرضية المحاورة. وعليه فإن كافة المناهج التي عرضناها وفي حدود احتياجات البحث، تناسب مداخل المعالجة. فالنظر إلى المؤسسة كونها موقعاً للموجودات الفكرية يتسق مع مدخل إدارة الموارد البشرية، أما توصيف المؤسسة بأنها ميدان لتوليد المعرفة وخزنها وتأمين المشاركة فيها واستخدامها، يتسق أيضاً مع مدخل إدارة العمليات، وهكذا تباعاً، فكل منهج أو مفهوم لإدارة المعرفة يظهر استجابة واسعة لأنساق وآليات إدارة المعرفة، وهذا ما جعلنا ننأى عن الانحياز لواحد منها نظرياً.

---

[1] Mertins, K. & Heisig, P. Vorbeck J, Knowledge Management: Best Practice in Europe, Springer-Verlage Berlin Heide lbery, 2001, P 478.
[2] Wick, Corey, Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, TC, November, Vol 7, Issue 9, 2000, p514.
[3] Turban E. & Kelly R., R, Jr. and Portter, R. E , Introduction to Information Technology, John Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 2001, p 338.

3- الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

لأجل توضيح مفهوم إدارة المعرفة، لا بدّ من التمييز بينها وبين إدارة المعلومات، فالبعض يتصور "إدارة المعرفة" على أساس كونها مصطلحاً بديلاً، أو مرادفاً لما نطلق عليه تسمية "إدارة المعلومات"، فقد أدى عدم التمييز بين مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات إلى تداخل المفهومين ، ولكن رغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة..

إدارة المعلومات هي ببساطة، حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات، وتوفر الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وخزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب، وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لاستخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات البصرية والسمعية، وما إلى ذلك. ويتمركز اهتمامها حول حداثة المعلومات، دقتها، كلفتها، سرعة تجهيزها، خزنها واسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات، دراستها، وفهمها ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي.[1]

في حين أن إدارة المعرفة تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، واستخدامها والمشاركة فيها، كما تهتم بالأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتوجات والتقنيات والمؤسسات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها.[2] فإدارة المعرفة لا تتجلى إذن في مجرد تجميع البيانات وتوفير التقنيات المتطورة وسرعة الاتصالات كما هو الحال بالنسبة لإدارة المعلومات، وإنّما هي ترتكز بالدرجة الأولى على قيمة القدرات الفكرية للأفراد وقدرتهم على الاستيعاب والاستعمال الأمثل لهذه التقنيات والمعلومات مع العمل على تطويرها و توجيهها نحو تحقيق التنمية والتطور[3]. لذا فإن التعامل مع البيانات أو المعلومات من اختصاص إدارة المعلومات، والتعامل مع المعرفة هو من اختصاص إدارة المعرفة، وإدارة المعلومات تعتبر من بين الوسائل المستعملة في إدارة المعرفة.[4]

---

[1] الملكاوي ابراهيم الخلوف، ادارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، دار الوراق، عمان 2007، ص 79.

2 ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص 150.

3 بن وسعد زينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص3.

[4] BARTHLEME-TRAPP Françoise, VINCENT Béatrice, Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, Xième Conférance de l'Association Internationale de Management Stratégique, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-15 juin 2001, p3.

المبحث الثالث: مداخل إدارة المعرفة، مقارباتها واستراتيجياتها

إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، من الواضح أنه يجب عدم وضع إدارة المعرفة كغاية في حد ذاتها، فهي لا تتعدى كونها وسيلة (وإن كانت وسيلة إستراتيجية) تكسب المؤسسة ميزة تنافسية، وبالتالي تزيد من قدرتها التنافسية: كما أن استراتيجيات المعرفة يجب أن تلبي حاجات ومتطلبات المؤسسة وتراعي قضاياها من جهة، ومن جهة أخرى تولي نفس الاهتمام للزبائن، ومن الجدير بالذكر أيضا أن للفاعلين في المؤسسة دور كبير في صياغة هذه الاستراتيجيات وفق العديد من المداخل والمقاربات، وهو ما يتم تناوله خلال هذا المبحث وفق:

- مداخل إدارة المعرفة.
- مقاربات إدارة المعرفة.
- استراتيجيات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة

لقد أصبح مفهوم إدارة المعرفة شائع الاستخدام حاليا كإستراتيجية من استراتيجيات الإدارة، وفي هذا النطاق توجد جوانب مختلفة لإدارة المعرفة التي يمكن تصنيفها في:

إدارة المعلومات: حيث تعتبر المعرفة لدى الكثير من الباحثين مساوية للمعلومات التي يمكن تعريفها وتداولها في نظم المعلومات.

إدارة الأفراد: حيث تعتبر المعرفة لدى كثير من الباحثين الممارسين مساوية لمجموعة المهارات الديناميكية المعقدة، والخبرة المتغيرة على الدوام.

انطلاقا من هذا سنقوم بالتعريج عن مختلف مداخل إدارة المعرفة في ما يلي:

1- مدخل الرافعة والمدخل الإبتكاري، ومدخل التوليفة:

هناك من يحدد ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المؤسسة وهي:

1.1- مدخل الرافعة (Leverage Approach)[1]: هو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحت الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

1.1.1- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع وتصنيف ومعالجة وخزن واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار، بناءا على قانون "مور" **(Moore's Law)** الذي يؤكد على أن أداء المعالجات "microprocessor" تتضاعف كل ثمانية عشرة شهرا.

2.1.1- التشبيك الفائق: يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري[2]، وقانونه الأساسي هو قانون "متكالف" **(Metcalf's Law)**، ومفاده أن

---

[1] نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، 2003.
http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=2949

2 Kenneth C.Laudon, and J.P Laudon, Management Information System, Prentice Hall, New Jersey 2001, p226.

قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها[1]، و قد دفع هذا القانون إلى إبراز أهمية الرافعة من خلال زيادة التشبيك في استخدام قاعدة البيانات من جهة وربط قواعد البيانات المختلفة في مستودع بيانات من جهة أخرى.

3.1.1- برمجيات التطبيق: التي مازلت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية...إلخ، وفي المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، في تداول النقد الرقمي، وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون.

وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد البيانات والمعرفة، وشبكة المعلومات والاتصالات، وبرمجيات التطبيق المناسبة.

2.1- المدخل الإبتكاري (innovative A)[2]: يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، وفي هذا المدخل إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات. فهي حسب حلزونية المعرفة[3] لــ" نوناكا" تعتبر أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، فهي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، فالمعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين[4]، ونموذج التعبير عن هذا المدخل والتحدي الأساسي له هو إنشاء المعرفة الجديدة وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة.

3.1- مدخل التوليفة (combination A)[5]: يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسطية بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق

---

1 Thomas M Siebel and P.House, Syber Rules, Division of Random House Inc, New York 1999, p6.

2 سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص ص 168- 170.

3 حلزونية المعرفة Spiral knowledge: خلق المعرفة ينتج من تفاعل ديناميكي ومستمر بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، يظهر على شكل حلزون أو في شكل لولبي، هذا التفاعل موجه بواسطة التناوب بين مختلف طرق تحويل المعرفة "ضمنية-ضمينة، ضمنية-صريحة، صريحة-صريحة، صريحة-ضمنية" وهذه الأخيرة بدورها موجة بكثير من المؤثرات "الحوار، المناقشة، البحوث، التدريب، التعلم، الربط بين المعرف...."

4 Geory Von Krogh, Care In Knowledge Creation, CMR, Vol 40, No 03, Spring 1998, pp133-153.

5 عجـيلة محمــد، بن نوي مصطفى، شارف عبد القادر، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"رؤية مستقبلية"، الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر 2007.

وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرته على إدخال التعديلات في رصيد المعرفة للاستجابة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من النمطية والقدر المحدود من التنوع، وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يرتكز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد أو يكيفها من أجل استخدامها في مجال آخر، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة من مصادر خارج المؤسسة.

2- مداخل إدارة المعرفة على أساس المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية[1]:

هذه المداخل عادة ما تقوم على التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، والمدخل الغربي هو مدخل المعرفة الصريحة أو مدخل مستودع المعرفة أو مدخل (أفراد – وثائق)، في حين أن المدخل الياباني هو مدخل المعرفة الضمنية أو مدخل التحسين المستمر أو مدخل (أفراد – أفراد).

1.2- المدخل الياباني: ويسمى أيضا مدخل المعرفة الضمنية أو مدخل التحسين المستمر أو مدخل (أفراد – أفراد): يقوم على استخدام آليات المعرفة الضمنية المتمثلة فيما يلي:

- الحوار.
- سرد القصص.
- المقابلات.
- العصف الذهني.
- المعايشة في ميدان العمل.
- جماعات الممارسة.[2]

---

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره ، ص 445 – 457.

[2] جماعة الممارسة Practice Community: أصبحت واسعة الانتشار والاستخدام في المؤسسات كتنظيمات مرنة ملائمة للابتكار وتقاسم المعرفة الضمنية. وهذه الجماعة تتكون من أفراد ذوي اهتمامات مهنية مشتركة يتجاذبون نحو بعضهم البعض لمعالجة مشكلات مشتركة ولاعتقادهم أنهم يتكاملون ويستطيعون أن يقدموا فائدة مشتركة لبعضهم البعض. وتعمل المؤسسة على تحفيز وتشجيع هذه الجماعات من خلال إيجاد مواقع لشرب الشاي أو القهوة أو منتديات معرفية في أماكن معينة في المؤسسة أو على شبكة الانترانت أو الانترنيت، يتبادلون من خلالها الآراء والأفكار و ليشكلوا جماعة تخدم في تقاسم معرفة المؤسسة الضمنية بطريقة فعالة بما يخدم المؤسسة في أعمالها المختلفة.

2.2- المدخل الغربي: ويسمى أيضا مدخل المعرفة الصريحة أو مدخل مستودع المعرفة أو مدخل (أفراد – وثائق): يقوم على استخدام آليات المعرفة الصريحة المتمثلة فيما يلي:

- قاعدة البيانات.[1]

- مستودع البيانات.[2]

- استكشاف البيانات.[3]

- قاعدة المعرفة.[4]

- المكتبة الإلكترونية.[5]

سنقوم في بحثنا هذا باعتماد المدخلين الأخيرين ويسميان أيضا مدخل الترميز ومدخل الشخصنة، وهو ما يتوافق مع ما تبنيناه سابقا من نوعي المعرفة المتمثلة أساسا في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

---

[1] قواعد البيانات Data base: مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة فيما بينها بعلاقة رياضية، تخزن في جهاز الحاسوب على نحو منظم، حيث يقوم محرك قاعدة البيانات في الحاسوب بتسهيل التعامل معها والبحث ضمنها وإمكانية التعديل فيها، لذا تصمم بحيث تكون خالية من التكرار.

[2] مستودع بيانات Data warehouse: أو مخزن البيانات هو عبارة عن أرشيف ومستودع للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة، وفي موقع واحد، بحيث تراعى في ذلك قابلية التعديل وتكون مصممة لغرض التحليل بحيث تنسجم وتتلاءم مع طبيعة بنية الأعمال، ومن جانب آخر مستودع البيانات هو قاعدة بيانات تكون فيه البيانات منظمة حول المواضيع الهامة والحساسة بالنسبة للمؤسسة، ويتميز هذا التنظيم بالتكامل، عدم الزوال، التأريخ، ودعم القرار، بحيث يؤمن ذلك كتابة التقارير وأدوات الاستعلام والتحليل عن طريق التوحيد والتصنيف للبيانات.

[3] استكشاف البيانات Data mining: أدوات تعتمد على الذكاء الاصطناعي تساعد على تحليل البيانات المتواجدة في مستودع البيانات، وهي تتميز بكونها تسمح بإيجاد ارتباطات بين مختلف البيانات

[4] قاعدة المعرفة Knowledge base: هي قاعدة تجمع معارف خاصة بمجال معرفي معين، يمكن أن تحتوي على قواعد، وقائع، خبرات... ويمكن أن تستغل باستخدام الحاسوب، ويتم جمع واشتقاق هذه المعرفة من الخبير الإنساني .

[5] المكتبة الالكترونية: هي المكتبة التي تشكل المصادر الالكترونية كل محتوياتها، ولا تحتاج إلى مبنى، وإنما لمجموعة من الخدمات وشبكة تربطها، تمكن المستخدمين من الاستفادة منها عن طريق مداخل أو روابط وصول غالى المعلومات والمعرفة الرقمية الموجودة فيها.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة

تتطلب الدراسة المعمقة لنظرية إدارة المعرفة ونموذجها التطبيقي ضرورة تحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية الأساسية لها، ضمن هذا الإطار نجد أنه من أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كبيرة في ذلك كل من مقاربة التعلم التنظيمي، ومقاربة الموارد الداخلية، ومقاربة الكفاءات الحورية.

1- مقاربة التعلم التنظيمي(Learning Organization)[1]:

يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المؤسسات تم تناوله في مطلع الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها "هربرت سيمون" (Herbert Simon) حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي، علما أنه قبل تلك الأعمال كان منطق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، يرتكز على العقلانية ، وأن اتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة. لقد انتقد "سيمون" هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحيث اقترح نموذجا جديدا عرف بالعقلانية المحدودة، الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقرر لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات. في هذا الإطار نرى أن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان للتجارب الماضية "المتفق عليها" من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم "بالإعادة"، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينات[2] ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فان قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية، مما جعل البعض يشبّه الروتينات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية والسريعة التطبيق.

1نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 ، ص299 ، بتصرف.

- سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 162-164.

2 المرجع السابق، ص 233.

2- مقاربة الموارد الداخلية (Resources-Based):

قدمت نظرية الموارد الداخلية والكفاءات إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الميزة التنافسية للمؤسسات تعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج "بورتر" الذي يرى أن هذه الميزة تعتمد على التكلفة أو على التنوع[1]. فمن الناحية التاريخية جاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين. ذلك أن عمليات التنوع يمكن أن تنجح في حالة امتلاك المؤسسة موارد تمكنها من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية. من بين الموارد التي يمكن أن تكسب ميزة تنافسية حسب هذه النظرية، نجد الموارد غير المادية التي اكتسبت أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان كيفية تنفيذ العمليات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقا. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصية هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية صعبة الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين[2].

3- مقاربة الكفاءات المحورية (Core Competences):

شهدت سنوات التسعينيات من القرن العشرين في مجال الإدارة مساهمات قيمة في موضوع الكفاءات المحورية، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لزبائنها. فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل[3]، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومناولة النشاطات التي لا تشكل ميزة تنافسية لمؤسسات أخرى. وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة الإدارية والعمليات التشغيلية.

سنقوم بتبني المقاربات الثلاث، نظرا لأن كل مقاربة تعالج جانبا من جوانب إشكالية بحثنا.

---

[1] Grant R.M, The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Printemps 1991, p23.

2-سملالي يحضيه، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع السابق، ص 235.

3-نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص232، بتصرف.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهو ما قدمه **نوناكا** في دراسته " المؤسسات الخلاقة للمعرفة " عام 1991، وأن المؤسسات توظف هذين النوعين من خلال التبني لإستراتيجيتين متميزتين هما[1].

1- إستراتيجية الترميز (Codification Strategy): والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

2- إستراتيجية الشخصنة (Personalization Strategy): وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب ، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

واعتمادا على نموذج "**نوناكا**" الذي سنتناوله لاحقا ظهرت إسهامات قيمة تربط إدارة المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها[2]:

- **سياسات نمطية:** فالمؤسسة تحافظ، وتنشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المدراء في الاهتمام بإدارة المعرفة.

- **سياسات رسمية:** حيث نجد أن المدراء يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى إدارة المعرفة المتوفرة.

---

1 -سملالي يحضيه، سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة 2005.

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص163- 165.

[2]سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

- **سياسات اندماجية:** إن إدراك المدراء لأهمية المعرفة يجعلهم يقومون بإدارتها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات "نوناكا"، حيث لا تتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم و التحسين المستمر للمنتوجات.

نقترح الجدول التالي في محاولة لعرض استرتيجيتي إدارة المعرفة و المقارنة بينهما:

الجدول رقم (02): مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة

إستراتيجية الشخصنة	إستراتيجية الترميز
- الاهتمام بالتفاعلات الشخصية	- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
- التركيز على المعرفة الضمنية	- التركيز على المعرفة الصريحة
- توليد المعرفة و تطبيقاتها	- التوثيق و تنسيق المعارف الحالية للأفراد
- الثقافة التشاركية	- ثقافة الترميز و التوثيق
- الانسجام، الرعاية و المشاركة	- الإدارة العلمية
- ميزة طويلة الأمد	- ميزة قريبة الأمد
- نقل المعرفة ما بين المؤسسات، أسلوب لنقل المعرفة عن طريق تنقل الأفراد إلى المؤسسات الأخرى.	- المؤسسات الأخرى خصوم يسرقون المعرفة (عدم نقل المعرفة إلى المؤسسات الأخرى)

المصدر: من إعداد الطالب.

- **نموذج إدارة المعرفة عند "Ikujiro Nonaka"**[1]:

قد تم تناول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات وتيارات فكرية التي أسهمت في بناءه، ولعل أبرز دراسة تحول فيها الموضوع من الحيز الأكاديمي إلى النطاق العلمي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة الإدارية ترجع إلى نوناكا الذي يعد من أكبر المفكرين في إشكالية المعرفة في المؤسسة، إلى جانب وتاكوتشي، وقد ألفا معا كتاب الشركات الخلاقة للمعرفة، حيث تولي أطروحاتهما أهمية كبيرة للجانب الإنساني على الجانب التكنولوجي، الذي اهتم به مفكرون

1Brilman Jean, Les meilleurs pratiques du management, 3ème éd., Editions d'Organisation, Paris, 2001, p382.

آخرون، حيث وضع نموذج تفسيري قوي، أوضح من خلاله أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة، هذا الباحث الذي بدأ نشر دراساته منذ منتصف الثمانينات المتعلقة بتطوير المنتوجات من طرف كبرى المؤسسات اليابانية، أين استطاع أن يضع القواعد الأساسية لنموذج تفسيري لإدارة المعرفة، أهم خصائصه:[1]

- المعرفة في المؤسسة موزعة بين الأفراد وأغلبها موجود على شكل ضمني.
- إن عمليات النشر تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة والناتجة عن إعادة تشكيل المعرفة المنبثقة عن تفاعلات الأفراد.
- إن المحيط الاجتماعي للعمل المشترك في المؤسسة هو شرط افتراضي أساسي لشرح وفهم مصفوفة إدارة وتبادل المعرفة.
- ويرى Nonaka بأن إنتاج وتبادل المعرفة يتم عن طريق عملية تطوير المنتوجات أو أي عملية إبداع، حيث يقترح أربعة نماذج لتحويل وتبادل المعارف، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم(03): مصفوفة تحويل المعارف Nonaka.

	المعرفة الكامنة	**المعرفة الصريحة**
معرفة كامنة	**إشراك** **Socialization**	**إخراج** **Externalization**
معرفة صريحة	**إدخال** **Internalization**	**المزج** **Combination**

Source: Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, De boeck université 1997, p 94.

[1] نذير عليان،عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 232 .

المبحث الرابع: الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة

هناك أربع أركان أساسية تقوم عليها إدارة المعرفة، لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تصميم برامج وأنظمة إدارة المعرفة وهذه الأركان هي: الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عمليات إدارة المعرفة، و الأنشطة الإدارة للمؤسسة. وسنحاول في هذا المبحث أن نشرح كل ركن على حدا و بالتفصيل، لأن فهم إدارة المعرفة يعتمد أساسا على فهم الأركان الأربعة التي تقوم عليها، كما أن هذه الأخيرة تعتبر دعامة دراستنا التطبيقية التي سنتناولها في الفصل الثالث من هذا البحث.

المطلب الأول: المو ارد البشرية[1]

يلعب العنصر البشري دورا هاما وبارزا في إنجاح مبادرة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ويعتمد نجاح المؤسسة في تطبيقها لبرامج إدارة المعرفة على مدى قدرتها على التعامل مع المعرفة الضمنية لدى المورد البشري والعمليات والتكنولوجيا بكفاءة وفاعلية، وإذا كان استنباط ونشر وتوزيع المعرفة الكامنة في العمليات والتكنولوجيا ليس صعبا، فإن التحدي الحقيقي يظهر لدى المورد البشري، خاصة أولئك الذين يحتفظون بعقلية مقاومة للتغيير ورفض المشاركة بالمعرفة. إن الثقافة السائدة في المؤسسة تلعب دورا أساسيا في نجاح مشروع إدارة المعرفة، وهناك بعض الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة المشاركة بالمعرفة ومنها:

– يتمتع الخبراء والمتخصصين بدرجة عالية من التقدير والاحترام من قبل الزملاء والمسئولين نتيجة مهارتهم وهم غير مستعدين للتنازل عن هذا التقدير.

– قلة الوقت المتوفر يدفع العديد من الأفراد إلى مقاومة المشاركة في معرفتهم وخبراتهم.

– عدم توفر أنظمة مكافئة وحفز ملائمة تدفع الأفراد للمشاركة بما لديهم من معرفة.

إن الاستفادة من المعرفة وحسن إدارتها يستوجب على إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة و يستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المفيدة بالأهمية والاحترام.[2]

كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة الحوافز المناسبة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، وأقلها الحوافز التي تضمن استمرار تمتعهم بالاحترام، بعد أن يقدموا ما لديهم من معرفة للغير. وتطوير نظم الإدارة بتوفير الدعم والشعور بالتمكن من الإدارة العليا.

---

[1] حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.

[2] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث و دراسات، مصر 2005، ص ص92–93.

–محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن 2005، ص 28.

وتتلخص الأدوار التي يؤديها العنصر البشري في إدارة المعرفة في الآتي:

– تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض، وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.

– تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.

– تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة

– تعد الخبرات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا، سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[1]

تشير البنية التحتية في إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى كافة التجهيزات التي تُبنى عليها خدمات الاتصالات الحديثة من شبكات الهاتف الثابت، والهاتف النقال، والانترنت ، والاتصال عبر الأقمار الصناعية، والحواسب الشخصية. وللبنية التحتية دور أساسي في التطور والتقدم وتحسن مستوى الخدمات في مؤسسة ما ، فهي ركيزة أساسية للنشاط الاقتصادي[2] ، والعمل الالكتروني يمثل وصفا للمؤسسة التي تستغل قدراتها الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث عملياتها.[3]
تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتخزينها، ونشرها ضمن المؤسسة وتمكينها لتصبح مصدرا لمنتوجات وخدمات عالية الجودة.[4]

---

1 سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي السنوي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة بسكرة، الجزائر 2005.

2 حنان الصادق بيزان، التخطيط للبنية الأساسية لمجتمع المعلومات بالجماهيرية الليبية: رؤية تحليلية – cybrarians journal – ع 3 ديسمبر، 2004.

3 ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، ط1، مصر 2007، ص ص 67-68.

4 Prokesch,S, Unleashing Power Of Learning: An Interview With British Petroleum's John Browns, H.B.R, September-October 1997.

تستفيد إدارة المعرفة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل خاص من الأنظمة التي تتحسس وتستجيب لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتخصص بشكل مباشر لمهمات تعلم المؤسسة وإدارة المعرفة، وتلعب بيئة التنظيم دورا كبيرا في تسهيل أو إعاقة استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل من حيث النظم، القوانين، التعليمات، مستوى التكنولوجيا والاتصالات الرسمية وغير الرسمية. وقد اهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدم الدعم والإسناد إلى عمليات إدارة المعرفة، فهناك من صنفها[1] إلى مجموعة من الأنظمة. وهي أنظمة المكتب وأنظمة تعاون المجموعة Group Collaboration system وأنظمة الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligent System، وتطرق باحثون آخرون إلى مفردات هذه الأنظمة وإدراج عدد من الأنظمة الفرعية التي تقدم استخدام أفضل للمعرفة، كالبريد الالكتروني، المنتديات الالكترونية..... الخ.

تعتبر التكنولوجيا و التقنيات الحديثة العصب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة بسهولة و يسر، و بالتالي يمكن أن يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق برامج إدارة المعرفة فيها، لذلك يجب أن يتم تحديد ما يلي:[2]

– المتطلبات الضرورية لإنشاء بنية تحتية لشبكة الاتصال من أدوات وحواسيب وأجهزة وحصر هذه الوسائل التي سوف تحقق أفضل وسيلة تمكن الأفراد من الدخول إلى مصادر المعرفة بسرعة وسهولة.

– تأسيس شبكة اتصال داخلي (انترانت).

– التأكد من أن جميع العمليات والحوادث التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي (كإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية، والأنظمة الداعمة للقرارات... الخ)

– تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في أوساط وقواعد الكترونية تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الحاسوب تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الالكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة.

---

[1] Laudon ,K.C.&Laudon,J.P, Management information systems-managing the digital firm, Pearson, Prentice Hall 2004, p 316.

[2] حسان عبد مفلح المومني، مرجع سبق ذكره.

– إنشاء وتأسيس مواقع على الانترنيت وذلك بإعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات، الأنشطة التجارية، التسويق الالكتروني وتبادل المستندات مع الزبائن والموردين.

– تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم من خلال تسهيل التعامل بالبريد الالكتروني والدخول إلى غرف الحوار والتعلم الالكتروني... الخ.

تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير إمكانية نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة وإمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المؤسسة وتسهيل اتصال الزبائن والموردين وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمؤسسة، ويتحقق ذلك من ربط المؤسسة بشبكة الإنترنيت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للأفراد وتوفير البرمجيات التي تسهل توثيق وخزن واسترجاع المعلومات وجميع الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[1].

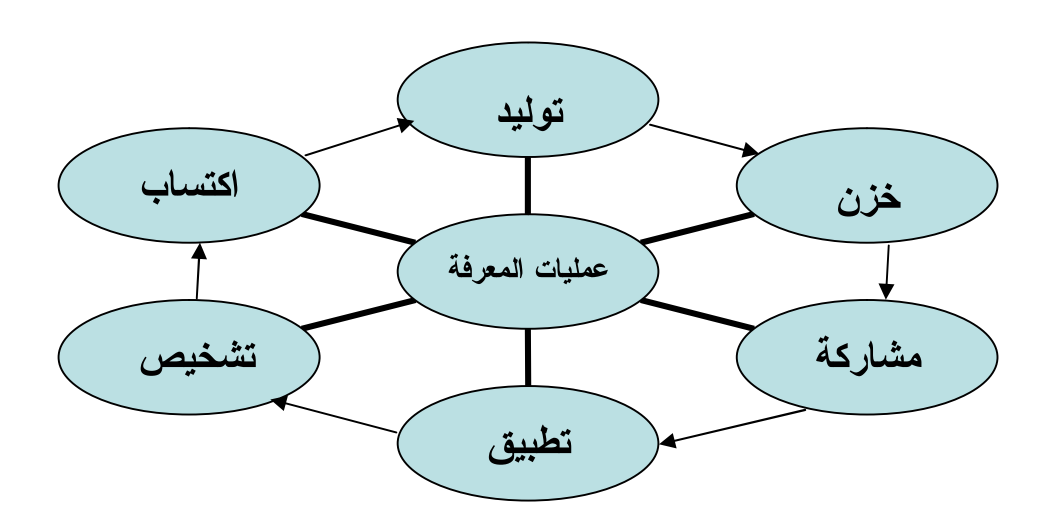
يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحصول على أفضل الميزات من المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تريد أن تكون في المقدمة، فإدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي لا يمكن من دونها تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل.

[1] محمود العبدي، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن 2005، ص 8.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات الأساسية لإدارة معرفة المؤسسة، فمنهم من يركز على عمليات " ابتكار المعرفة، خزنها، توزيعها، وتطبيقها "[1]، ومنهم من يقول أنها عمليات " البحث عن مصادر المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، إدماجها وتعميمها"[2]، في حين نجد من يحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها " ابتكار، تكوين، ضم و مشاركة المعرفة "[3]، وآخر يعبر عنها على أنها " ابتكار المعرفة، الحصول عليها، ترميزها، المشاركة الجماعية، نشرها، وتوزيعها"[4]، ومهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة. وهي مجموعة العمليات المتتالية والمتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة، والتي تستهدف بمجموعها: تشخيص، اكتساب، توليد المعرفة، تخزينها، تشاركها و تطبيقها.[5] ويوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب

1 Martinins,K.,Heisig ,P.,Vorbeek,J., Knowledge management -Best Pratices In Europe, ,springer 2001, p3.
2 علي السلمي، إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر 2002 ، ص 217.
3 Lasserre,P, Global Strategic Management , Palgrare,UK 2003, p 274.
4 Laudon ,K.C.&Laudon,J.P, Management information systems-managing the digital firm, Pearson, Prentice Hall, 2004, p7.
5 أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية2007 .

ويمكن شرح الشكل كما يلي: تشتمل عمليات إدارة المعرفة على ما يلي:

1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية.[1] ولكي تتمكن المؤسسة من رصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أولاً أن تحدد المصادر الداخلية للمعرفة التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها، وثانياً أن تحدد المصادر الخارجية للمعرفة التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بها، والتي يجب رصدها بدقة.[2]

2- اكتساب المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، فتقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية "المعرفة الموجودة عند الخبراء"، والصريحة "المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية"، وفي كلتا الحالتين لا يمكن استخلاص المعرفة الضمنيّة من مصادرها الإنسانية ولا المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تُعيق تنفيذ عملية استخلاص المعرفة.[3]

3- توليد المعرفة: بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية. نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط. بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسئول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكده (نوناكا وتاكوتشي): "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد_ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد".[4]

---

[1] محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص 92.

2 نادية خريف، وهيبة داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 2008.

3 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 195.

[4] نادية خريف، وهيبة داسي، مرجع سبق ذكره.

4- تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أولآخر. فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جدا. [1] خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية، [2] لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة. وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة[3]، فهي تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها [4]، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع. [5]

5- المشاركة بالمعرفة[6]: جميع عمليات إدارة المعرفة في منتهى الأهمية، والمشاركة بالمعرفة من أهمها. فلا بد من المشاركة بالمعرفة لكي تنجح المؤسسة في إدارة المعرفة.[7] تعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة ، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.[8] ويكون ذلك من خلال استغلال وتسخير كافة الوسائل والأساليب الملائمة للمشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية. فما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة.[9] وأنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة

---

1 نادية خريف، وهيبة داسي، مرجع سبق ذكره.

2 محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ص99-100.

[3] Martinins,K.,Heisig ,P.,Vorbeek,J, Knowledge management -Best Pratices In Europe, springer 2001, p 4.

[4] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 197.

5 حسان عبد مفلح المومني، مرجع سبق ذكره.

6 فراس الشلبي، محمد المعايطه، واقع استخدام أدوات تقانة المعلومات في التشارك بالمعرفة، جامعة البلقاء التطبيقية – دراسة حالة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن: إدارة التغيير و مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 2008.

[7] Zack, M. H. Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, Vol 41, No. 3, 1999, pp 125-145.

[8] نادية خريف، وهيبة داسي، مرجع سبق ذكره.

[9] من دون المشاركة الفعالة بالمعرفة، ستكون تكلفة العمليات السابقة من "تشخيص، اكتساب، توليد، وتخزين" للمعرفة أكبر من العائد الذي ستجنيه المؤسسة من جراء عملية تطبيق المعرفة التي تأتي بعد المشاركة بها.

الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنيت، الاكسترانت والإنترانت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.[1] بحيث يتفق، معظم المؤيدين لإدارة المعرفة على أنه لابد من التركيز على الجوانب الاجتماعيّة للمشاركة بالمعرفة، مثل الاجتماعات وجهًا لوجه، وغرف الحوار، وبناء الثّقة من خلال الاتّصال الشّخصي.[2]وكذلك عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.[3]

6- تطبيق المعرفة: وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة.[4]

تبدو العملية الأخيرة "تطبيق المعرفة" بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة. إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة[5]

إن المعرفة تأتي من العمل والتعلم، والتعلم يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وباعتبار أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، فما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك، لان الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإن عليها تقديم الاحترام والإعجاب لمن يطبق المعرفة و ليس الخوف والعقاب[6]

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.[7]

---

1 عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة, دار المسيرة، عمان 2006، ص240.

2 مطيران عبد الله المطيران، إدارة نظم المعرفة (الرأس المال الفكري)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، جامعة الزيتونة الأردنية. 2007.

3 Martinins K, Heisig P, Vorbeek J, op.cit, p 4.

4 حسان عبد مفلح الموني، مرجع سبق ذكره .

5 اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا" الاسكوا"، مرجع سبق ذكره، ص 13.

6 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص199.

7 عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المطلب الرابع: الأنشطة الإدارية

المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة عليها أن تكيف أنشطتها الإدارية من "تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة" مع عمليات إدارة المعرفة، وسنقوم هنا بمحاولة شرح كيف أن المؤسسة ستستطيع تكييف أنشطتها الإدارية من خلال العناصر التالية:

1- الالتزام الاستراتيجي[1]: وهذا يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولابد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن إنشاء إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها مدير المعرفة الرئيس، وعلى عاتقه تقع مسؤولية تأسيس فريق إدارة المعرفة.

2- فريق إدارة المعرفة[2]: لكي تكون المؤسسة قادرة على تبني وتطبيق برامج إدارة المعرفة لا بد لها من أن توفر أولا فريق متخصص يعنى بجميع الأمور المتعلقة بإدارة المعرفة ويسمى " فريق إدارة المعرفة " حيث تتمثل مسؤولياته في ما يلي:

- المسح الدقيق والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الفرص والتحديات المحتملة لتستعد المؤسسة لمواجهتها باستمرار دون أن تفاجأ بها.

- إدارة وصيانة مداخل إدارة المعرفة ومحتوياتها لكي تتكيف تماما لتلبية ومقابلة مطالب المستخدمين.

- بناء فريق لتطبيق إدارة المعرفة والذي يتولى مهمة التطبيق المثالي للمعرفة الجديدة في الأقسام.

- بناء الوعي حول برامج إدارة المعرفة باستمرار ونشر النجاحات التي تحققت نتيجة تطبيق هذه البرامج بين الأفراد من خلال ورش العمل ومناهج التدريب.

- التأكد من بقاء الشبكات عاملة وفعالة في تنفيذ مسؤولياتها ومتابعة ذلك باستمرار.

---

1 اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا، الاسكوا، مرجع سبق ذكره، ص، 14-15.

2 حسان عبد مفلح المومني، مرجع سبق ذكره.

3- الهيكل التنظيمي[1]: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية في العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع الأفراد إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، و يعتبر الهيكل التنظيمي الشبكي أحسن حل لذلك بحيث يلغي العوائق التنظيمية، ويكسر الحواجز بين المستويات التنظيمية، ويسهل الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسة بما يخدم عمليات إدارة المعرفة.

4- العامل الثقافي[2]: حيث يعتبر مهما جدا لإدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وإدارة المؤسسة على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مؤسسية داعمة للمعرفة، ولتوليد هذه الثقافة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود الأفراد و يشجع الثقافة التشاركية.

5- السياسات التحفيزية[3]: تطبيق سياسات تحفيزية مناسبة يكون له الأثر الأكبر في تفجير الطاقات المعرفية الكامنة لدى الأفراد، وفي جميع عمليات إدارة المعرفة، وخاصة في مرحلتي توليد المعرفة والتشارك فيها فان توفير الحوافز المناسبة من شانه أن يساعد بشكل كبير على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد مما يسهم وبشكل كبير في توليد المعرفة كما أنها تشجع الأفراد على تقاسم معارفهم والتشارك فيها. وقد تلجا المؤسسة إلى ربط عملية التقييم والترقية فيها بمدى توليد المعرفة وتقاسمها وتطبيقها في العمل. ولا ننسى أن توفر المعرفة من غير تطبيقها لا يعني شيء، بالإضافة إلى أن التطبيق غير السليم للمعرفة في ميادين العمل لا جدوى منه إطلاقا، كما يتطلب وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، وقد يكون التحفيز سلبيا من خلال التخويف أو إيجابيا من خلال التخفيز المالي.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص168-169.

[2] نفس المرجع، ص 168

-Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, management de la connaissance: knowledge management, Apprentissage organisationnel et société de la connaissance, economica, paris 2006, p 102.

3 إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

خلاصة:

أصبحت إدارة المعرفة اليوم من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعاً. وشهدت السنوات الماضية اهتماما متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة، وقد خلصنا مما سبق أن إدارة المعرفة تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم أعمال المؤسسة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد أن تم إدارك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسًا على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتوج أو على صعيد العمليات. لكن لابد من فعل للإدارة التي تحولها إلى وسيلة تؤدى إلى زيادة القدرة التنافسية.

ولكي نتفهم واقع إدارة المعرفة، فلابد لنا من أن ننظر بشكل أكثر واقعيةً إلى الماضي والحاضر. ففي الماضي كانت هناك الكثير من المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية. أما اليوم فإن العديد من المؤسسات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب واستحدثت برامج إدارة المعرفة. ولكن لا زالت هذه المؤسسات قاصرة عن إدماج "إدارة المعرفة" بشكل كامل في فعالياتها وقراراتها.

نتيجة الثورة التي شهدها مفهوم إدارة المعرفة في أدبيات الإدارة، ذهب الباحثون إلى تناولها من عدة جوانب، وحسب عدة مقاربات نظرية ودراستها من مداخل مختلفة، وهذا في محاولة منهم لفهم وتوضيح هذا المفهوم الجديد نسبيا، والذي كثيرا ما خلط بينه وبين مفهوم إدارة المعلومات وخاصة من قبل المعلوماتيين، وهذا راجع أساسا إلى عدم تفريقهم بين المعلومات والمعرفة.

كما أنه تجدر الإشارة إلى أنه قد تم تناول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات وتيارات فكرية التي أسهمت في بناءه، و لعل أبرز دراسة تحول فيها الموضوع من الحيز الأكاديمي إلى النطاق العلمي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة الإدارية ترجع إلى« Ikujiro Nonaka »، الذي يعد من أكبر المفكرين في إشكالية المعرفة في المؤسسة، إلى جانب«Hirotaka Takeuchi»، وذلك في مؤلفهما المشهور « The Knowledge Creating Company »، فأصبحت إدارة المعرفة نظام متكامل يقوم على أركان أساسية أربع هي: الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عمليات إدارة المعرفة، والأنشطة الإدارية للمؤسسة.

الفصل الثاني:

طرق إدارة المعرفة في المؤسسة وبعض الأدوات التكنولوجية الخاصة بها

الفصل الثاني: طرق إدارة المعرفة في المؤسسة وبعض الأدوات التكنولوجية الخاصة بها

تمهيد:

كما رأينا من خلال فصلنا الأول يتفق الجميع على حقيقة أن المعرفة هي مورد مهم يستدعي أن تتم إدارته كما تدار موارد المؤسسة الأخرى، ولا زال مصطلح "إدارة المعرفة" مصطلحا جديدا نسبيا في أدبيات الإدارة. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام به خلال العقد المنصرم، فلا زال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي له. فالبعض يتصور أن إدارة المعرفة هي مفهوم يتركز على الجهود المعقدة الخاصة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات. ومن المؤكد أن تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية خلق ونقل المعرفة. وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم المعرفة باتجاه جعلها متوفرة على أساس المشاركة.

وقد حاولنا في هذا الفصل الإجابة على عدد من الأسئلة: كيف تتمكن المؤسسة من الاستخدام الأنجع للمعرفة؟ كيف تستخلص الضمنية منها ؟ كيف تدخلها في العملية الإنتاجية؟ كيف تحافظ عليها وتعلمها لأفرادها؟....

والإجابة على هذه الأسئلة أمر حساس للغاية لان معظم معرفة المؤسسة هي على شكل ضمني، أي بالعودة إلى خبرات الممارسين والخبراء، وتوجد العديد من الطرق لتحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة كسرد القصص والمقابلات والعصف الذهني، لننتقل إلى طرق تحديد المعارف عن طريق الخرائط والشبكات وفق طرق رسملة عديدة وعمليات متعددة تهدف إلى الكشف عن المعرفة عن طريق تعريفها وتحديد موقعها في المؤسسة، وإثراء هذه المعرفة، وإعطائها قيمة من أجل تسهيل الولوج إليها، نشرها، استغلالها ودمجها من جهة (المعرفة الصريحة) ونمذجتها وتخزينها للحفاظ عليها (المعرفة الضمنية) من جهة أخرى، وكل هذا باستخدام العديد من الطرق والتقنيات التي تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداعم الرئيسي لها، بحيث يستطيع أفراد آخرين الوصول إليها واستعمالها :

هذا الفصل يقدم نظرة تكاد تكون كاملة عن هذه الطرق، مقسمة إلى ثلاث أصناف:

1-طرق كشف وتحديد المعرفة الضمنية.

2- طرق رسملة الخبرات والتجارب.

3- طرق نمذجة نظام المعرفة.

وننهي هذا الفصل بالتطرق إلى بعض الأدوات التكنولوجية الخاصة بإدارة المعرفة والتي من أهمها برمجيات العمل الجماعي، التطبيقات التعاونية، والتسيير الالكتروني للوثائق.

المبحث الأول: طرق كشف المعرفة وتحديدها داخل المؤسسة

تعرف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة الموجودة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. ومع ذلك فإن Nonaka و Takeuchi يعرفان أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة، وهذه العمليات تشمل :

1 – عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهًا لوجه.

2 – عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

3 – عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

4 – عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الأفراد بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

كما توجد العديد من الطرق لتحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة كسرد القصص والمقابلات والعصف الذهني، و التي سنقوم بعرضها أولا، لننتقل إلى طرق تحديد المعارف عن طريق خرائط المعرفة وخرائط الشبكات الاجتماعية.

المطلب الأول: سرد القصص وتحليلها على مستوى المؤسسة

إذا كانت ظاهرة "سرد القصص" معروفة منذ وقت طويل، حيث استخدمت كوسيلة لنقل المعرفة من جيل لآخر فإنها لم تدرس على مستوى المؤسسة إلا في الآونة الأخيرة (في بداية التسعينيات من القرن الماضي). وما يجدر ذكره هو أن المؤسسات لم تنظر إلى القصة بنفس الأهمية التي نظرت بها إلى المؤشرات المالية أو الحسابات الاقتصادية، و ذلك تحت وطأة منهج التحليل العلمي الذي سيطر على المؤسسات.

1- مفهوم القصة في المؤسسة storytelling[1]:

يعني مصطلح Storytelling "فن سرد القصص لتمرير فكرة ما إلى الأفراد بأحسن الطرق"[2]، حيث تقوم القصة على أحداث حقيقية حدثت في السابق، و يمكن أن تتكرر في المستقبل، تحكى وتنقل للأفراد للمحافظة والإبقاء على قيم المؤسسة الأساسية حية[3]، كما يسمح سرد القصة بإشراك الأفراد في الخضوع لقواعد محددة في المؤسسة.[4] حيث تؤدي دوراً هاماً في خلق وبناء المعرفة في المؤسسة[5]، وتوفر وسيلة قوية في المؤسسة لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها، بالإضافة إلى أنها وسيلة جيدة للكشف عن المعرفة الضمنية لدى الأفراد، فهي تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية، وبالتالي تساعد على اكتساب وتطوير أفضل الممارسات داخل المؤسسة.[6] ولتبرير هذا الاهتمام بسرد القصة في المؤسسة يمكن الحديث عن عدة أسباب منها:[7]

- **عدم كفاية منهج التحليل العلمي**: من أجل حل المشكلات هذا المنهج يميل إلى تجزئة المشكلات وتقليص متغيراتها من أجل استخدام القياس والمعادلات في توصيفها وحلها. فعلى الصعيد العام فان هذا المنهج هو الذي قلص كل معرفتنا في القرن العشرين بشكل أساسي إلى طروحات تحليلية في الفيزياء والرياضيات، وتقليص أدواتنا إلى معادلات ومصفوفات وبيانات. لكن معالجة مشكلاتنا وخبراتنا كانت تصدم على الدوام بحدود وقصور هذا المنهج. ولنا أن نرى

---

[1] Salmon C, Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits, La Découverte, Paris 2007.
[2] Saliba F, Raconte moi une histoire… , Stratégies, Vol.1369, 2005, p 40.
3 R.l dalf, management, Thomson South-Western, Australia 2003, p 89.
[4] www.cge.asso.fr, STORYTELLING, Contribution à une éthique du management, Rémy LORIOZ, CONFÉRENCE DES GRANDES ECOLES 2008.
[5] توفيق عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة، 2004 ص 33.
[6] Nohapiet Janine and Ghoshal Sumatra, Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, Vol. (23), no. (2) 1998, pp 242 –2 66.
[7] Stephen Dennig, the spring board, Butterworth Heinemann, Boston 2001, pp xiv- xvii.

ذلك في الاقتصاد، فقد أشار سولو R.Solo الحائز على جائزة نوبل إلى أن الاقتصاد هو فيزياء المجتمع، ولكن بيرلمان Perelman انتقد هذا الاتجاه عموما في كتابه "نهاية الاقتصاد" من خلال ما اسماه بمغالطة الرشد[1].

– **قصر النظر الإداري:** أهمل المنهج الإداري الذي يقوم على تحويل المعرفة التنظيمية إلى معرفة قياسية محددة في نماذج وقواعد وإجراءات والذي قلل من قيمة العلاقات البينية للعمليات وخبرات وتجارب الأفراد في المؤسسة التي لا يمكن تحويلها إلى قواعد وإجراءات أي إلى معرفة رسمية بسبب عوائق هرمية أو بسبب الطابع الذاتي"الحدسي" لهذه الخبرات.

– **النسبة الكبيرة للمعرفة الضمنية:** ولعل اكبر جزء من معرفة المؤسسة يتمثل في المعرفة الضمنية، حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن معرفة المؤسسة هي 20% معرفة صريحة و80% معرفة ضمنية.[2] وهذه المعرفة بفعل خواصها المتميزة لا مجال لتحويلها إلى قواعد وإجراءات وأدلة عمل لحفظها داخل المؤسسة. وإن أفضل وسيلة للمحافظة عليها وتقاسمها هي تحويلها إلى قصص يتم تداولها بين الأفراد يمكن سردها واخذ دروسها وتذكرها بسهولة.

وأخيرا فإن أسلوب سرد القصص يعتبر من الآليات المهمة في التعلم من فرد إلى فرد ونقل المعرفة الضمنية في المؤسسة. والقصص التي يتم الحديث عنها تدور حول الأحداث المهمة والقدرات الحاسمة والإنجازات التي وسمت حياة المؤسسة بسمتها. وإن الأفراد الذين يشاركون في مشروعات يمكن أن يسردوا ما يرونه مهما من خبراتهم وتجاربهم وحفظها في هذه القصص. وبهذه الطريقة يتم تقاسم المعرفة الضمنية والخبرات، والتحدي الذي نجده أمامنا هنا يكمن في كيفية تفعيل دور القصة في المؤسسة أي كيف يمكن للقصة أن تلعب دورا في مجال إدارة المعرفة في المؤسسة؟

---

[1] Michel Perelman, the end of economics, Rutledge, London, 1996 p 49.
[2] Faiçal AZOUAOU, la gestion des connaissances:
bls-formations.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2&&Itemid=50 -
- Pareto, la connaissance d'entreprise, octobre 23, 2007: http://nsisolution.wordpress.com/category/gestion-des-connaissances/page/2/

2 – تفعيل دور القصة في مجال إدارة المعرفة في المؤسسة:

في عام 1995، ادعى ستيفن دنينق Stephen Denning[1] أنه قام بإعادة الاستقامة لقسمه الفاشل في العمل عن طريق قصة قام بسردها. بعد أن فشلت الوسائل الأخرى في تحقيق أي نتيجة. وتدور أحداث القصة حول ممرضة من زمبيا، والتي رغم بعدها بأكثر من 600 كم عن عاصمة البلد، استطاعت أن تجد إجابة لعلاج مريض يعاني من الملاريا من خلال موقع على شبكة الانترنت "مركز السيطرة على الأمراض والوقاية منها". ويضيف ستيفين دينينق لأعضاء فريقه قائلا: "إن البنك الدولي، بكل موارده وكل معارفه حول جميع المسائل المتعلقة بالفقر، ليس جزءا من التاريخ. بكل ببساطة لأن معرفته غير متاحة لأشد الناس حاجة إليها". وقد اغتنم ستيفين دينيق هذه القصة ونشرها في كل أرجاء المؤسسة لإظهار كل الفضل الذي سيكون من جراء تحسين إدارة المعرفة في هذه المؤسسة المالية.

حققت قصة الممرضة الزامبية نتيجة جيدة، وقد أصبحت هذه القصة من القصص الكلاسيكية للإدارة بالقصص وإدارة المعرفة.

ومن خلال هذه القصة يمكن أن نرى كيف يمكن تفعيل دور القصة في مجال إدارة المعرفة في المؤسسة، خاصة وأن هذه الأخيرة تزخر بالتجارب والأحداث البارزة التي تدور داخلها في شكل قصص، تؤدي إلى فهم سياساتها والقيم الأساسية فيها، وتذكر نجاحاتها وإخفاقاتها البارزة، والدروس المتعلمة منها. فما على المؤسسة سوى اختيار القصة المناسبة والتي تفي بالغرض منها.

---

[1] ستيفن دنينق Stephen Denning: المسئول عن إدارة المعرفة في البنك الدولي آنذاك، و الذي سوف يصبح واحدة من أكثر الناس تأثيرا في مجال إدارة المعرفة، واستعمال طريقة سرد القصص داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: استخلاص المعرفة بالمقابلات، والمعايشة في ميدان العمل[1]

دائما في سياق كشف المعرفة الضمنية وتتبعها، وفي ظل التطرق لمختلف الطرق المستخدمة سنتناول هنا: طريقة المقابلات، وطريقة الملاحظة والمعايشة في الميدان:

1- طريقة المقابلات interviews:

توجد ثلاثة أنواع من المقابلات التي تجريها المؤسسة مع خبير معين في مجال معين وهي:

1.1- المقابلات الحرة unstructuctured interviews: ليس لهذه المقابلات إعداد مسبق، أو مخطط واضح يشير إلى المواضيع التي سوف تطرح أو الأسئلة التي يجب أن تثار من قبل مهندس المعرفة[2]. ففي هذه المقابلات يتم إجراء استعراض مواضيع أساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء المعرفة المتاحة في هذا الحقل. ويمكن تسمية هذه المقابلات بالجولات الاستطلاعية التمهيدية للمقابلات شبه الموجهة والمقابلات الموجهة. ولهذا لا يمكن الاعتماد عليها بأي حال من الأحوال كما لا تفيد كثيرا في استقطاب المعرفة الضمنية التي تسعى وراءها المؤسسة وإنما تمهد لمقابلات أخرى تأتي بعدها.

2.1- المقابلات شبه الموجهة semi structured interviews: تجمع المقابلات شبه الموجهة ما بين جدول الأعمال المعد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة ريثما يتم استجلاء البوادر الأولى للمعرفة الضمنية.

---

[1] سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-84.

2- مهندس المعرفة هو الشخص الذي يقوم بتصميم و تطوير نظام إدارة المعرفة، و هو يقابل محلل و مبرمج النظم في نظم المعلومات، يقوم مهندس المعرفة بحزمة من الأنشطة التحليلية و التقنية المعقدة من خلال معرفة المشكلة و الانطلاق نحو تحليل المحتوى المعرفي لها، وبعد ذلك ترميز المعرفة و برمجتها، بحيث يجب أن تضم معارف و مهارات مهندس المعرفة ما يلي:

- القدرة على تحديد المشكلة و تحليلها.
- القدرة على تمثيل المعرفة.
- توفر مهارات الاتصال العالية.
- القدرة على صياغة المفاهيم و تقنينها من خلال قواعد محددة.
- المهارة و الخبرة العالية في مجال برمجة نظم إدارة المعرفة.
- المعرفة بنظرية الإدارة و التنظيم.
- الخبرة التقنية العالية في مزج البرامج بالمشكلة الرئيسية التي يتناولها نظام إدارة المعرفة.

وفي معظم الأحيان لا يفوق زمن المقابلة أكثر من ساعة واحدة ويطرح خلالها ما بين 10 و15 سؤالا. وبطبيعة الحال، لا توجد قاعدة مطلقة يجب أن يلتزم بها مهندس المعرفة وذلك من حيث المدة وعدد الأسئلة لكن من الأفضل أن لا تزيد الأسئلة عن المتوسط المقبول كما يجب أن لا تمتد المقابلة فترة طويلة لكي لا تؤدي إلى الملل والنفور لدى الخبير.

3.1- المقابلات الموجهة structuctured interviews: تعد هذه المقابلات إعدادا جيدا من قبل مهندس المعرفة ويوضع جدول أعمال متفق عليه كما يرسم مخطط واضح ودقيق لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح حول المواضيع المهمة في حقل المعرفة المعني.

وفي هذا النوع من المقابلات تصمم استبيانات لاستقصاء المعلومات كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل: الجداول، والنماذج المستخدمة لوصف الظاهرة موضوع الدراسة.

ولهذا السبب نجد أن مهندس المعرفة لا يستطيع أن يمضي في المقابلات الموجهة قبل الدراسة التحليلية المعمقة والوصفية لميدان المعرفة ونظمها والخبرات والمهارات المرتبطة بها. فبدون هذه النظرة الأولية حول المعرفة المطلوب استقطابها وتحويلها من حالتها الضمنية إلى معرفة نصية مكتوبة لا يستطيع مهندس المعرفة تنفيذ المقابلات الموجهة. ومهما يكن الأمر فان المقابلات التي يجريها مهندس المعرفة مع خبير المجال[1] ليست كافية بأي حال من الأحوال لاستقطاب المعرفة الضمنية المستهدفة وبالتالي يجب استخدام وسائل أخرى تساعد في عملية الوصول إلى المعرفة الضمنية لدى خبير المجال.

2- طريقة الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل on-site observation:

وتسمى أيضا سيناريو العمل work scenario حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله، والتركيز على كل مهمة يقوم بها والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.

---

[1] خبير المجال هو الشخص الذي يملك المهارة و الخبرة و المعرفة اللازمة لحل مشكلات تخصص معين أو مجال تطبيقي معين بطريقة متميزة واستثنائية مقارنة بالآخرين، إن خبير المجال ليس فقط صاحب المعرفة العميقة الممزوجة بالتجربة و الخبرة الميدانية المتراكمة، بل هو أيضا ذلك الشخص الذي يمتلك مهارات عالية في حل المشكلات و مهارات اتصالات بالإضافة إلى الخصائص الأخرى التي يجب أن يتصف بها مثل الموثوقية والإخلاص والمثابرة والتعاون وحب العمل والالتزام الشديد بأداء الواجب.

ويعمل مهندس المعرفة مع خبير المجال بصفة الشاهد والمراقب من دون التدخل في حيثيات عمله ومع تجنب طرح الأسئلة إلا في الحالات القصوى لتفسير إجراء ما، وفهم كل خطوة أساسية قام بها أو أمر بتنفيذها خبير المجال. فالملاحظة أثناء العمل وفي موقع واحد للعمل ومع خبير مجال واحد لا تشبه المقابلة وما يرافقها من أدوات لجمع البيانات وفرز المعلومات لان الملاحظة هنا هي معايشة الخبير أثناء عمله لفهم هذا العمل وتسجيل معارفه وخبراته بأساليب غير تقليدية تتجاوز محددات وقيود الأسئلة المغلقة أو المفتوحة التي ترد عادة في استقصاءات الاتجاه أو الرأي.

والملاحظة هنا بمعنى المعايشة لفهم العمل وإدراك مراحل تطور سلوك الخبير أثناء مواجهته للمشكلة موضوع القرار وأثناء مراحل عملية صنع القرار. إذن ما يسعى إليه مهندس المعرفة هو الوصول إلى فهم معمق للمعرفة الكيفية، المعرفة بتقنيات استخدام المعرفة المتخصصة لحل المشكلات غير الهيكلية وغير المبرمجة وذلك تمهيدا لاستخدام وسائل متقدمة أخرى لتمثيل هذه المعرفة، ومن ثم نمذجتها باستخدام أدوات وتقنيات التبصير والرسم البياني للمعرفة.

ولهذا السبب لا يمكن أبدا الاستغناء عن أسلوب الملاحظة ومعايشة خبير المجال في ميدان عمله إلا إذا كانت المعرفة المطلوب استقطابها ترتبط بعدد كبير من الخبراء المتخصصين في حقول فرعية دقيقة ضمن المجال المعرفي المطلوب، ففي هذه الحالة يلجأ مهندس المعرفة إلى استخدام وسائل أخرى من بينها العصف الذهني.

المطلب الثالث: العصف الذهني كوسيلة للكشف عن المعرفة[1]

من بين التقنيات التي يستعملها مهندس المعرفة بهدف جمع واستقطاب المعرفة الضمنية، خاصة إذا كانت المعرفة المطلوب استقطابها ترتبط بعدد كبير من الخبراء المتخصصين في حقول فرعية دقيقة ضمن المجال المعرفي المطلوب نجد: العصف الذهني.

1- مفهوم العصف الذهني Brainstorming:

يعصف العقل بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة لها. ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي في حل كثير من المشكلات المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية.

2- أهداف العصف الذهني: تهدف جلسات العصف الذهني إلى تحقيق الآتي:

-حل المشكلات حلا إبداعيا.

-خلق مشكلات للخصم.

-إيجاد مشاريع جديدة.

3- مبادئ وأسس العصف الذهني: يعتمد استخدام العصف الذهني على أربع مبادئ أساسية:

1.3- تأجيل الحكم على قيمة الأفكار: يتم التأكيد في هذا الأسلوب على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني، وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً لعدم إصدار أية أفكار أخرى.

1مسعد محمد زياد، العصف الذهني وحل المشكلات:
http://www.drmosad.com/index83.htm.

- باتريك فورسيث، ترجمة خالد العامر، كيف تطور فريق العمل؟، ط1، دار الفاروق للنشر التوزيع، القاهرة، 2001، ص 66، بتصرف.

2.3- كم الأفكار يرفع ويزيد كيفها: قاعدة الكم يولد الكيف ترى أن الأفكار مرتبة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة المألوفة، وبالتالي فللتوصل إلى الأفكار غير العادية والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار.

3.3- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها: الهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية للمشاركين في جلسات العصف الذهني للتفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما كانت نوعية هذه الحلول أو مستواها.

4.3- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها: يقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني في أن يضيفوا لأفكار الآخرين، وأن يقدموا ما يمثل تحسيناً أو تطويراً لها.

4- مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني:

هناك عدة مراحل يجب اتبعاها في أثناء حل المشكلة المطروحة في جلسات العصف الذهني وهي: صياغة المشكلة، بلورتها، توليد الأفكار التي تعبر عن حلول للمشكلة، تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

1.4- صياغة المشكلة: يقوم مهندس المعرفة المسئول عن جلسات العصف الذهني بطرح المشكلة على المشاركين وشرح أبعادها بعد أن يكون قد جمع بعض الحقائق المهمة حولها.

2.4- بلورة المشكلة: وفيها يقوم مهندس المعرفة بتحديد دقيق للمشكلة وذلك بإعادة صياغتها وتحديدها من خلال مجموعة تساؤلات من قبيل:

- ما هي النتائج المترتبة على المؤسسة إذا استمرت المنافسة بهذا الشكل؟

- كيف يمكن البحث عن بدائل جديد لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مستقبلا؟

- كيف يمكن الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة بفعالية وكفاءة؟

3.4- العصف الذهني لواحدة أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها: وتعتبر هذه الخطوة مهمة لجلسة العصف الذهني حيث يتم من خلالها إثارة فيض حر من الأفكار، وتتم هذه الخطوة مع مراعاة الجوانب التالية:

- عقد جلسة تنشيطية.

- عرض المبادئ الأربعة للعصف الذهني.

- استقبال الأفكار المطروحة حتى ولو كانت مضحكة.

- تدوين جميع الأفكار وعرضها "الحلول المقترحة للمشكلة".

4.4- تقويم الأفكار التي تم التوصل إليها: تتصف جلسات العصف الذهني بأنها تؤدي إلى توليد عدد كبير من الأفكار المطروحة حول مشكلة معينة، ومن هنا تظهر أهمية تقويم هذه الأفكار وانتقاء القليل منها لوضعه موضع التنفيذ.

5- عناصر نجاح عملية العصف الذهني:

لا بد من التأكيد على عناصر نجاح عملية العصف الذهني وتتلخص في الآتي:

- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين.

- وضوح مبادئ، وقواعد العمل و التقيد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق، أو تجريح من أحد.

- خبرة مهندس المعرفة "رئيس الجلسة"، وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع.

المطلب الرابع: تحديد المعرفة عن طريق الخرائط

قبل الكشف عن المعرفة في المؤسسة يجب أولا تحديد مكان تواجدها وكيفية الوصول إليها وتعد خريطة المعرفة من أهم الوسائل المستعملة في ذلك، فهي عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل المشاركة بها ومع من وأين يمكن أن نجدها. و في هذا الصدد نجد أن حقل المعرفة في المؤسسة تسيطر عليه فئة معينة من الأفراد يجب رسم خريطة لها من أجل الكشف عن من يعرف من، و من يرتبط بمن، من أجل الوصول إلى من يعرف ماذا.

1- خريطة المعرفة كوسيلة لتحديد المعرفة في المؤسسة:

1.1- مفهوم خريطة المعرفة:[1] خريطة المعرفة مفهوم يرتبط بإدارة المعرفة، تستعمل لوصف **من يعرف ماذا**[2]، وهي بمثابة عملية جرد لموجودات مؤسسة ما من أفراد ووثائق وقواعد بيانات وغير ذلك. وسواء أكانت هذه الخريطة خريطة فعلية أم قاعدة بيانات فإنها تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها. وبالتالي فهي دليل وليست مخزنا. وتشتمل عملية تطوير خريطة المعرفة على تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة الهامة داخل المؤسسة. ثم تأتي الخطوة التالية المتمثلة في نشر ما يمكن أن يطلق عليه " قائمة " أو " صورة " تبين أين يمكن العثور على هذه المعرفة. وتهدف خريطة المعرفة بشكل أساسي إلى إرشاد أفراد المؤسسة إلى الجهة التي يتعين عليهم الذهاب إليها حينما يكونون بحاجة إلى الخبرة. وبناء على ذلك فان أفراد المؤسسة الذين تكون بحوزتهم خريطة معرفة جيدة تكون لديهم قدرة جيدة على الوصول إلى مصادر المعرفة. وبدون هذه الخريطة سيكون من الصعوبة العثور على المعرفة خاصة وأن خريطة المعرفة تعتبر أداة تقييم للمخزون المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة.

فهي تعني " تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل مشاركتها، ومع من وأين يمكن أن نجدها، وذلك من خلال

1Réjean Roy, LA CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES,Votre réservoir de savoirs est-il bien plein? RÉSEAU CEFRIO, Juin 2004: www.cefrio.qc.ca

[2]هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان 2005، ص ص 72-73.

تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط بينها روابط، ثم ترجمتها إلى مساحات معرفة رئيسية توجد فيها قيمة الأعمال" [1]

2.1- منهجية رسم خريطة المعرفة[2]: بعدما ما عرفنا خريطة المعرفة وكذا فوائدها بالنسبة للمؤسسة نتطرق إلى المنهجية التي يجب إتباعها من اجل رسم هذه الخرائط، فقد أوجد جون لويس ارمين Jean-Louis ERMINE[3] منهجية أصيلة لتحديد المعرفة في المؤسسة، وتحديد المعرفة الحساسة التي تدور في قلب مهمتها والتي قد تكون عرضة لخطر الضياع مستقبلا، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يمكن للمؤسسة تحديد معرفتها، وما هو الواجب فعلا تسجيله والمحافظة عليه من بين هذه المعرفة؟

بهدف تقييم مستوى أهمية هذه المعرفة وحساسيتها بالنسبة للمؤسسة، تسعى المؤسسة لتشخيص المعرفة التي لا تزال في حاجة إليها في الخمس أو العشرة سنوات القادمة، وبعدها إحصاء عدد الأفراد الذين يتقنونها والتحقق مما إذا كان هناك وصف مكتوب لهذه المعرفة، أي إذا كانت تتوفر في شكل صريح أم لا. ويؤكد جون لويس ارمين في هذا السياق أن المعرفة المتعلقة بإجراء تتبعه المؤسسة منذ عدة سنوات من المحتم أن تكون أكثر أهمية من تلك المعرفة التي هي على وشك أن تصبح بالية بسبب طفرات تكنولوجية. وبالمثل، فان المعرفة المتقنة من طرف عدد قليل من الأفراد سوف تكون أكثر قيمة من تلك المتواجدة على نطاق واسع في سوق العمل. بعد دراسة مجموعة المعارف وترتيبها حسب أهميتها، نستطيع أن نحدد ما إذا كانت المشكلة بسبب نقص في معرفة المؤسسة بشأن مسالة بالغة الأهمية، فربما يمكن أن يكون الحل بإنتاج معرفة جديدة وذلك بوضع برنامج لليقظة التكنولوجية أو التنافسية، أما إذا كانت المشكلة تكمن في قلة عدد الأفراد الذين يملكون المعرفة الحساسة بالنسبة للمؤسسة، فانه سيتم التركيز على رسملة هذه الأخيرة، أي التركيز على نقلها إلى أفراد آخرين.

---

[1] Tissent T, Andriessen D, Deprez F, Value-Based Knowledge Management, Addison-Wesley, Long man Amsterdam, 1998.

[2] سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-92.

[3] جون لويس ارمين باحث في الرياضيات بعدها توجه إلى الذكاء الاصطناعي من أجل أن يصبح مختصا في إدارة المعرفة، أستاذ محاضر بجامعة بوردو، ورئيس قسم نظام المعلومات في المعهد الوطني للاتصالات بفرنسا، ويترأس نادي المؤسسات لإدارة المعرفة منذ 2003 دائما في فرنسا، هو من طور خريطة المعرفة، كما أنه يعتبر مبتكرا لإحدى طرق نمذجة نظام المعرفة في المؤسسة MKSM التي استعملت في لجنة الطاقة الذرية الفرنسية سنة 1993 والتي شغل فيها عدة مناصب: خبير، استشاري، قائد فريق إدارة المعرفة...

2- خريطة الشبكات الاجتماعية: نستطيع القول بأن حقل المعرفة في مؤسسة ما محتجز لدى شبكة معينة من الأفراد، وأن هذه المعرفة يمكن أن تكون أكثر إفادة لو قمنا بتطوير خرائط لهؤلاء الأفراد و الروابط التي تجمع بينهم، حيث تعتبر خرائط الشبكات الاجتماعية وسيلة اساسية لرسم خرائط المعرفة في المؤسسة.

1.2- مفهوم خريطة الشبكات الاجتماعية: خريطة الشبكة الاجتماعية تصف **من يعرف من**؟ أي تصف الأفراد الذين يملكون معرفة معينة وتحددهم، وقد تكشف عن:

- قيادة ضمنية أو غير رسمية في المؤسسة أو لها تأثير خاص على منتج / عملية / خدمة.

- مراكز حيوية في شبكات الخبراء والفنيين (الوسطاء، السماسرة).

- جماعات الممارسة.

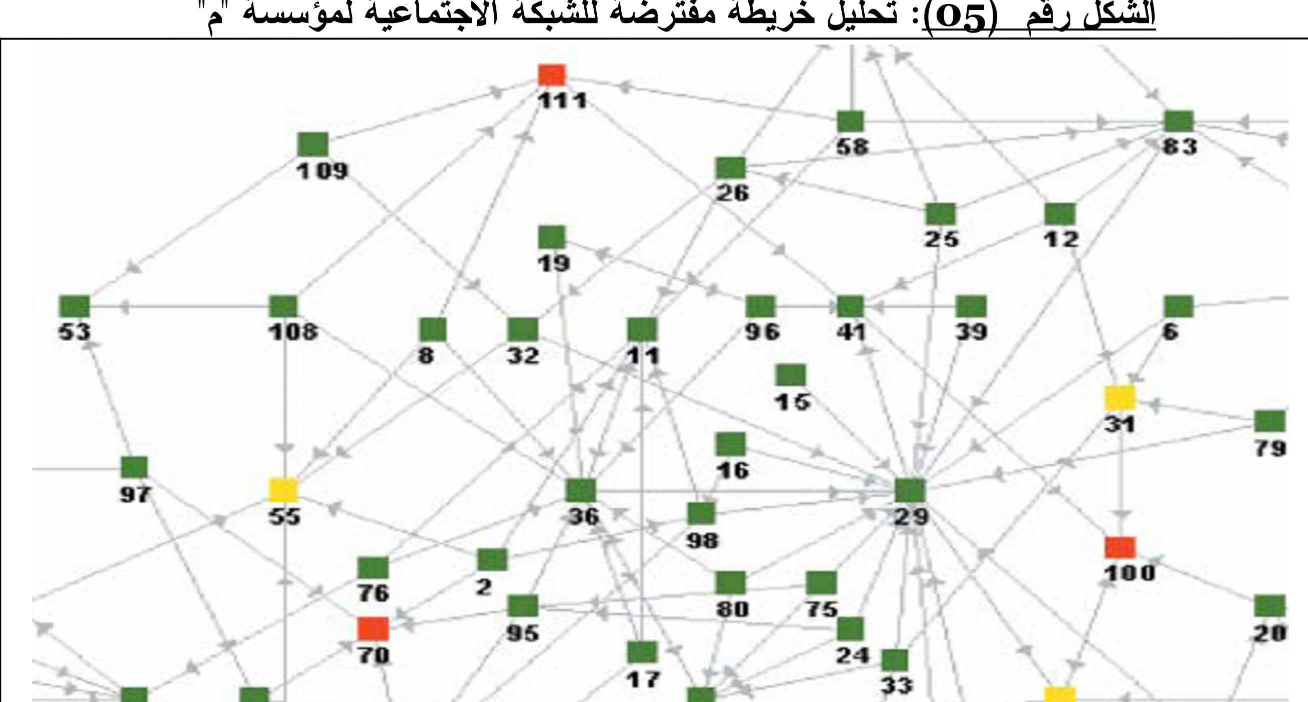
- تدفق استخدام وإعادة استخدام المعارف (من يسأل من، من يجيب من، في أي موضوع...).

- الجاذبية والقرابة أو العداوة والتعارض بين الأفراد.

2.2- تحليل خريطة الشبكات الاجتماعية: يكون بالإجابة عن أسئلة متعددة من قبيل: من في المؤسسة يتبادل المعرفة مع من؟ من هم الأفراد المهمين في المؤسسة من حيث تبعية أفراد آخرين لمعرفتهم؟ من هم الأفراد الذين ستفقدهم المؤسسة في الأجل القريب؟

ويسمح لنا هذا التحليل بتحديد الأفراد الذين يلعبون دورا حاسما في مؤسستهم، على الرغم من أنهم ليسوا متخصصين في موضوع معين أو لا يظهرون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (05): تحليل خريطة مفترضة للشبكة الاجتماعية لمؤسسة "م"



Source : http://www.orgnet.com/experts.htm

مفتاح الخريطة:

- مربع أحمر يدل على أن الموظف سيغادر خلال السنتين المقبلتين.
- مربع اصفر يدل على أن الموظف سيغادر خلال ثلاث أو أربع سنوات.
- مربع اخضر يدل على أن الموظف سيغادر خلال خمس سنوات أو أكثر.
- الموظف الذي انطلق منه السهم يطلب خبرة الموظف الذي توجه نحوه السهم. السهم من 109 نحو 111 يعني أن الموظف 109 يطلب خبرة الموظف 111.

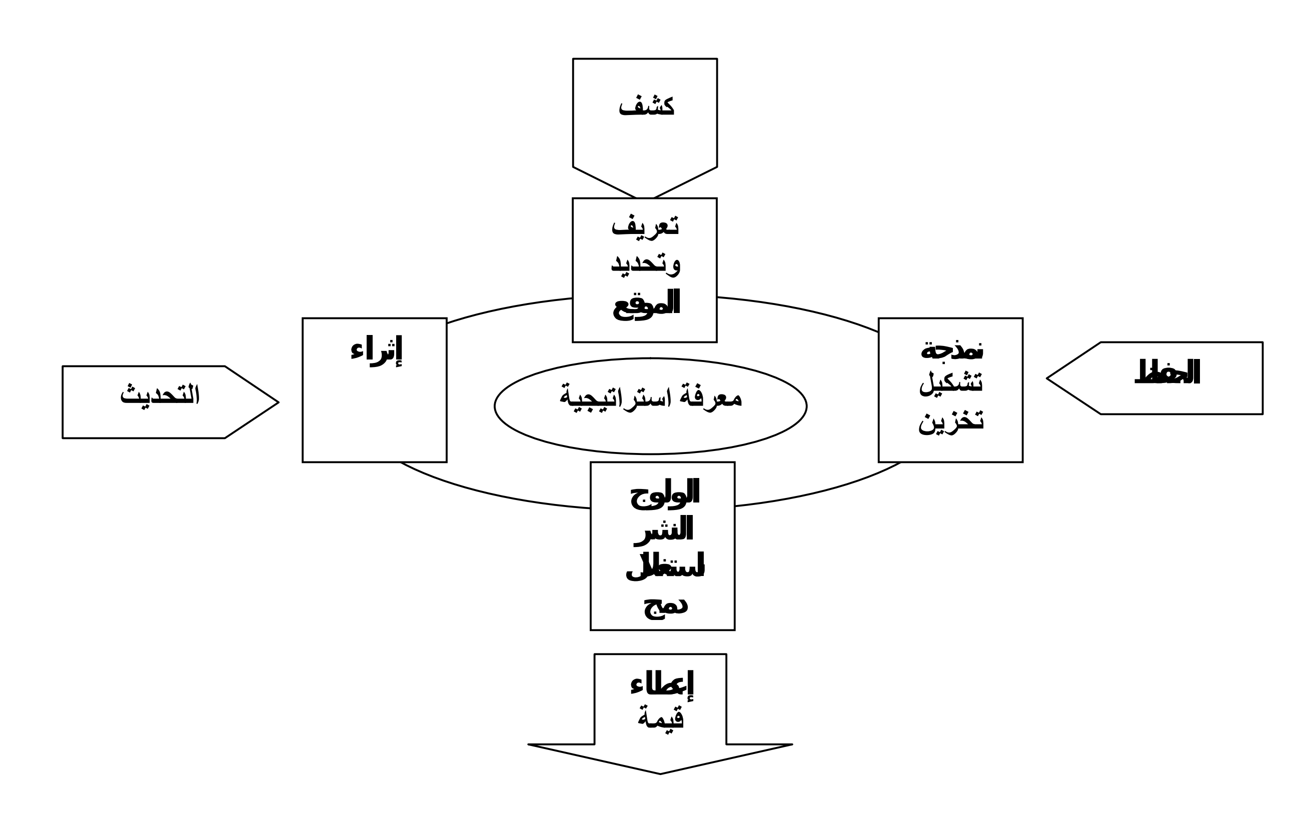
تحليل الخريطة: الرسم البياني أعلاه يوضح أن بعض الموظفين يلعبون دورا أكثر أهمية من غيرهم في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، الموظفون 29، 46، 41،100 ، و36، و55 موظفون متواصلون بشكل خاص مع زملائهم.

من بين هؤلاء الستة موظفين، ثلاثة منهم سوف يوجهون إلى التقاعد في غضون أربع سنوات كأقصى تقدير. فقدان الموظف 46 سيكون مكلفا جدا للمؤسسة، حيث أن أغلبية موظفي المؤسسة يطلبون خبرته سواء منه مباشرة أو ممن طلبها منه.

المبحث الثاني: طرق رسملة المعرفة في المؤسسة[1]

تهدف عملية رسملة المعرفة إلى الكشف عن المعرفة عن طريق تعريفها وتحديد موقعها في المؤسسة، وإثراء هذه المعرفة، وإعطائها قيمة من أجل تسهيل الولوج إليها، نشرها، استغلالها ودمجها من جهة (المعرفة الصريحة) ونمذجتها وتخزينها للحفاظ عليها (المعرفة الضمنية) من جهة أخرى، وكل هذا باستخدام العديد من الطرق والتقنيات التي تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداعم الرئيسي لها. ويمكن تمثيل عملية رسملة المعرفة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (06): عملية رسملة المعرفة



Source: J.PA.Barthése, capitalisation des connaissances et intelligence artificielle, www.hds.fr/IIIA-pub/IIIA-art97-gpb.

[1] رسملة المعرفة Capitalizing knowledge تعني: الاستفادة من المعرفة عن طريق إتباع سيرورة عمليات الرسملة التي تتمثل في: الحفاظ على المعرفة، نمذجتها، تشكيلها وتخزينها بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الاتصالات. وهذا حسب:

Stewart T.A, How Intellectual Capital Is Becoming Americans Most Valuable Asset. Fortune, 1991 June 3.

المطلب الأول: طريقة عودة الخبرة (REX)[1]

بعد أن رأينا مختلف طرق كشف وتحديد المعرفة والمعرفة الضمنية خاصة، وفي إطار الحديث عن رسملة المعرفة لابد وأن يتبادر إلى ذهننا أن هناك العديد من الطرق التي تساهم في رسملة المعرفة، ومن بين هذه الطرق ومن أكثرها استعمالا وشهرة: طريقة عودة الخبرة REX وهو ما سنتناوله فيما يلي:

1- تعريف طريقة عودة الخبرة REX:

طريقة REX " Retour d'EXpérience" لإدارة المعرفة لها هدف محدد وهو الوصول إلى عودة الخبرة في المؤسسة. حيث أن "خبرة المؤسسة تخزن في الوثائق وتعود للأفراد مرة ثانية"، ابتكرت هذه الطريقة عام 1987 في محافظة الطاقة الذرية (CEA)[2] بفرنسا، وصممت بهدف رسملة الخبرات الناتجة عن تصميم وتشغيل المفاعلات النووية، على مستوى دوره الحياة الصناعية، من اجل تفادي تكرار الأخطاء في التصميمات وإعادة استخدام وفهم الخيارات المتبعة مع الاحتفاظ بأسباب اتخاذ القرارات، وقد تم تطبيقها في نشاطات مختلفة ذات طابع صناعي (صناعة نووية، طائرات،سفن، سيارات، صناعة كيميائية...).

المبدأ الأساسي لهذه الطريقة هو بناء عناصر المعرفة[3] مثل "عناصر الخبرة المستنبطة من نشاط معين" والعمل على عودتها حتى يتمكن المستخدم من استغلالها وإضافة قيمة لها، مع مراعاة تخزين عناصر المعرفة قبل إعادة استخدامها "[4]. بعبارة أخرى، الأخطاء المرتكبة أثناء عملية التصميم تسمح بأخذ القياسات المناسبة لتجنب تكرارها، بالإضافة إلى ذلك تسعى هذه الطريقة

---

[1] http://www.memoireonline.com/07/08/1366/m_le-knowledge-management-avantage-competitif-pour-les--pme14.html
- BUSCAL Caroline, Rex, MKSM, Kads: le choix de la méthode : Knowledge management: premier rouage, Archimag, no137, Paris 2000, p 24.

[2] محافظة الطاقة الذرية CEA: هيئة عمومية فرنسية لها تسعة مراكز، تضم 15 ألف باحث ومتعاون ، تعمل هذه المحافظة أساسا في ثلاث مجالات رئيسية وهي الطاقة النووية، تكنولوجيا المعلومات والصحة، الدفاع والأمن، وتعمل على إجراء البحوث الأساسية في هذه المجالات، تقوم أساسا بتصميم، صناعة، وإنشاء وصيانة المفاعلات النووية، لأهداف سلمية وعسكرية، كما تعمل في مجال النانو تكنولوجيا خاصة في مجال الاتصالات، كما تعمل على استخدام التكنولوجيا النووية لأهداف صحية.

[3] تعني بعناصر المعرفة جميع العناصر المتمثلة في: الآراء، الأفكار، الصيغ العلمية، التصاميم، الإجراءات، الأخطاء المرتكبة، القرارات المتخذة، مسار العمليات....، أي جميع العناصر المؤدية إلى معرفة ما، وتكون على شكل وثائق، صور، تسجيلات سمعية، تسجيلات الفيديو....

[4] DIENG-KUNTZ R, CORBY O, GANDON F, GIBOIN A, GOLEBIOWSKA J, MATTA N, RIBIÈRE M, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management, 2e éd, Dunod, Paris 2001.

لإنتاج العناصر الضرورية التي تسمح بفهم القرارات المتخذة، و حفظ مسارات الأسباب ومعايير اتخاذ القرار[1].

2- منهجية تطبيق طريقة REX [2]:

في مرحلة أولى تركز هذه الطريقة على جمع عناصر المعرفة والتي ليست فقط عناصر معرفة رسمية ولكن أيضا عناصر معرفة غير رسمية والتي تكون في شكل (صور، فيديوهات، رسوم بيانية...). ويرد وصف عناصر المعرفة في نصوص مكتوبة على شكل لوحة تقنية قصيرة "بطاقة معرفة". ويستكمل هذا الوصف، بوصف لمجال المعرفة[3] على أساس وجهات نظر مختلفة لعدة خبراء. نقوم في هذه الطريقة بالتقاط أو "جمع الخبرات" من خلال وثائق ومقابلات مع المختصين والخبراء، ليتم بعد ذلك ترقيم هذه الخبرات، وحفظها، ثم إتاحتها لأفراد المؤسسة، بعد ذلك يمكن للمستخدمين تقديم مساهماتهم في إثراء هذه الخبرات بمجرد إتقانهم لمفهوم عناصر المعرفة التي أتيحت لهم.

في طريقة REX نقوم بجمع عناصر المعرفة في شكل ملفات مرتبة حسب الأهمية المتناقصة لها مقارنة بالطلب عليها، انطلاقا من هنا يمكن الرجوع إلى عناصر المعرفة عن طريق تصفح بطاقات الخبرة "الملفات أو الوثائق" المرتبطة بمراكز الأهمية بالنسبة لنشاط المؤسسة"، فمهما يكن شكل المعرفة التي نريد رسملتها، فإننا نقوم بوصفها والتعبير عنها في نص كتابي، يكون على شكل لوحة تقنية قصيرة "بطاقة" تحمل ما يلي:

- **<u>جزء متعلق بالسياق Context</u>:** يشير إلى المعرفة في سياق ميدان النشاط المعني.

- **جزء متعلق بالمضمون:** يتم عرض المعرفة في شكل ملخص، مثل وصف عمل ما: تمت متابعته وملاحظته، أو وصف مشكلة ما: واجهتها المؤسسة، والحل الذي قامت باستخدامه للتخلص منها.

- **<u>جزء متعلق بالتحليل</u>:** يحمل وجهة نظر المؤلف "من قام بتحرير النص الذي يحتوي على عناصر المعرفة" ممثلة في شكل اقتراح، تعليق، تفسير، توجيه...

[1] TOUNKARA Thierno, <u>Gestion des connaissances et Veille: vers un guide méthodologique pour améliorer la collecte d'informations</u>, Thèse de doctorat à l'Université Paris IX, 2002.
[2] Jean_yves prax, <u>le guide du knowledge management</u>, dunod, France 2003, pp 238-242.
[3] مجال المعرفة: نقصد به المعرفة المتعلقة بميدان النشاط الذي نريد رسملة معرفته.

لنحصل في الأخير على ملف خاص بميدان النشاط المعني يتكون من مجموعة بطاقات معرفة كل بطاقة خاصة بخبير معين.

الفائدة من هذا التنوع بالنسبة للمستخدم تظهر عندما يقوم بتحرير طلب على مفهوم ما، فإنه يتلقى ملف يتكون قائمة تعرض المفهوم المنظور إليه من طرف عدة مختصين، ومجموع وجهات النظر هذه هي التي تعطي خاصية بيداغوجية[1] لعرض المفهوم.

وتكون عناصر المعرفة حسب هذه الطريقة منظمة في شكل شبكة تشكل نموذج لمعرفة ميدان النشاط. هذا التنظيم يتكون من ثلاثة شبكات: شبكة الوصف، شبكة لغوية، شبكة السياق.

– **شبكة الوصف:** تحمل مختلف وجهات النظر التي تصف ميدان النشاط المعني، وتكون على شكل تمثيل تخطيطي جزئي، منظم لميدان معين.

– **شبكة لغوية:** تعد اللغة من بين الصعوبات الكلاسيكية المعروفة في المؤسسة، من هذا الواقع، فالشبكة التي تتكون من متتالية من القوائم المكتوبة وبالخصوص من قبل عدة خبراء ومختصين نجدها تختلف في الشكل من حيث المصطلحات المستخدمة، ومن هنا نجد أنه من الضروري وضع شبكة لغوية للمفردات، تضع علاقات بين الكلمات والمجموعات الاسمية لميدان النشاط المعني بذلك.

– **شبكة السياق:** تتضمن مجموع وجهات النظر التي تصف سياق ميدان النشاط: من، متى، ماذا، أين، لمن، بماذا.... وإضافة معايير كيفية(السرية، الأهمية، الخطورة..) ومعايير تقنية خاصة بالميدان(الحرف، مراحل المشروع، الأدوات، فريق العمل...).

وبعد هذه السيرورة من العمليات تكون المؤسسة قد شكلت قاعدة معرفة تتاح إلى الإفراد لاستخدامها في أداء عملهم.

3- الوصول إلى المعرفة في قاعدة المعرفة REX:

قاعدة المعرفة لــ REX تسير عن طريق برنامج لتسيير قواعد البيانات يعمل في محيط انترانت المؤسسة، وهذا ما يسمح للمستخدم بالاطلاع عليها من خلال متصفح شبكة بسيط، مما يؤدي إلى إثراء تعاوني لمعرفة المؤسسة من خلال محادثات غير رسمية في المنتديات الالكترونية.

---

[1]بيداغوجية: طريقة مرنة لتعليم وتلقين مفهوم ما.

المطلب الثاني: طريقة التعلم من الأخطاء وتبادل الممارسات الجيدة[1]

وسنحاول في هذا المطلب الحديث عن طريقتين مهمتين في رسملة المعرفة هما: التعلم من الأخطاء وتبادل الممارسات الجيدة.

1- التعلم من الأخطاء كطريقة لتطوير المعرفة:

تترجم هذه الطريقة المثل المعروف "الرضا بالوضع الحالي يؤدي إلى التأخر أكثر من ارتكاب الأخطاء". حيث انه وفي بيئة ديناميكية تنافسية تزداد تعقيدا من يوم لآخر على المؤسسة عدم الاكتفاء بواقعها "حصتها من السوق" لان المنافسين قد يستولون على هذه الحصة، وبالتالي فعليها المبادرة والبحث عن ميزات تنافسية جديدة مع ما يمكن أن يكلفها ذلك من جراء الأخطاء التي قد ترتكبها، خاصة أن الكثير من المؤسسات ينظر إلى الخطأ نظرة سيئة، فالأخطاء ينظر إليها كرسوب، أو على اقل تقدير كأخطاء تخل بالعمليات.

وفي هذا الإطار يجب على المؤسسة أن تؤسس ورشة كبيرة لإعادة تأهيل الأخطاء لأنه إذا كان الخطأ شيء طبيعي يحدث (حتى وإن كنا نحب أن نعمل الصواب من أول مرة)، فما يستوجب اللوم حقا هو إعادة الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، ثانية و ثالثة..، وأكثر من ذلك فإن الخطأ هو أول مصدر للتعلم.

وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تستغل الأخطاء التي وقعت فيها بعدة طرق:

- يمكن للمؤسسة أن تتجاهل الأخطاء إلى غاية أن يقوم الزبون الذي لم يرضى بالمنتوج الذي قدم له بالتعبير عن سخطه: وهذه الحالة نجدها عند صغار الموردين الذين هم في عزلة عن زبائنهم، وليس لديهم القدرة على الوصول إلى البيانات العملية.
- يمكن للمؤسسة أن تقوم بإحصاء هذه الأخطاء. رغم أن هذه الطريقة قليلة الفائدة فيما يخص معالجة الخطأ في حد ذاته إلا أنها تصلح لتقييم حالة المؤسسة فيما يخص تعرضها للأخطاء، وكذا ما إذا كانت تتطور أو تتدهور.
- يمكن للمؤسسة أن تحلل كل خطأ لتحديد أسبابه، وهذا ما يسمح بتحديد أفضل الممارسات التصحيحية للأعمال السابقة. هذه الطريقة ضرورية لمعالجة وضبط المشاكل لمجموعة من

[1] Jean_yves prax, le guide du knowledge management, dunod, France 2003, pp 254-260.

الحوادث السابقة، وضمان رضى الزبون. لكن هذه الطريقة تؤدي إلى خطر تقيد المؤسسة في مجموعة من الممارسات العلاجية والابتعاد عن تحسين كلي للنظام.

– أخيرا يمكن للمؤسسة أن تستخلص "دروس" من الأخطاء التي تواجهها بحيث يمكن أن تحسن المنتجات المستقبلية، وهذا هو موضوع التعلم من الأخطاء السابقة.

1.1– تحليل الأخطاء المتعلقة بالعامل البشري:

ويمكن التعبير عن هذه العملية بالأسئلة التالية والشكل الموالي:

– كيف حدث الخطأ ؟

– ما هو الفرق بين الخطأ التنظيمي والخطأ الشخصي ؟

– هل الخطأ ناتج عن تهاون من الفرد أم من عدم توفر المهارة الفنية والخبرة ؟

– هل الخطأ ناتج من عدم توفر الخبرة اللازمة لدى المؤسسة أم من عدم تمكن الفرد من الوصول إلى الخبرة رغم توفرها ؟، وتوضح لنا الشجرة في الشكل الموالي مختلف الحالات التي قد نواجهها:

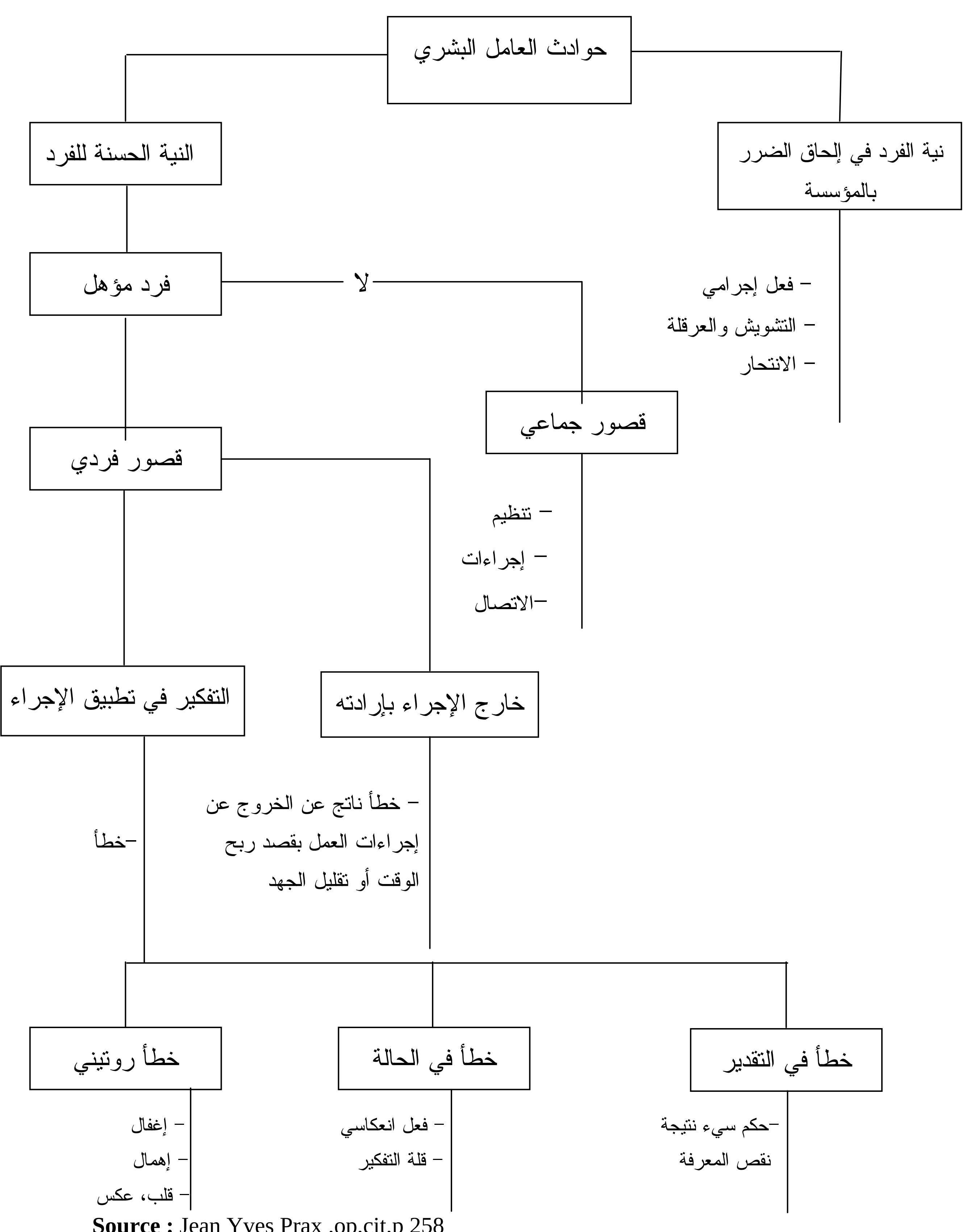
من خلال الشكل الموالي يمكن أن نميز بين عدة أسباب متعلقة بالعامل البشري:

– **النية:** لا يمكن إلغاء النية السيئة للفرد الذي يقوم بالخطأ وهو يتعمد الإضرار بالمؤسسة.

– **التأهيل:** في الحالة التي يكون فيها الفرد غير مؤهلا لأداء مهمته، يمكن إذن أن ندين المؤسسة التي أعطته هذه المهمة، والتي لم تعطه مستوى كافي من التأهيل المهني.

– **الإجراء:** إذا كان الفرد مؤهلا وخرج عن الإجراء بإرادته، إذن يمكن أن نتكلم عن الإثم، في الحالات الأخرى نتكلم عن الخطأ.

الشكل رقم (07): رسم تخطيطي لمختلف أسباب الخطأ البشري



Source : Jean Yves Prax ,op,cit,p 258

2- تبادل الممارسات الجيدة داخل المؤسسة:

تبادل الممارسات الجيدة هو جوهر المعرفة العملية أو التطبيقية. على عكس الحقيقة العلمية، التي لا تعاني من تناقضات فان الممارسات الجيدة في تطور وتحسن مستمرين. هي أيضا نوع من "عملة التبادل غير المادية" التي تبعث الحياة في الجماعات والمؤسسات.

تبادل الممارسات الجيدة لا يمكن حصره في توزيع بسيط للمعلومات بل هي طريقة تتطلب عملية أكثر رسمية، تتم عبر خمسة مراحل: تحديد الممارسة الجيدة، تعديلها تماشيا مع المؤسسة، المصادقة عليها وتبنيها، توزيعها داخل المؤسسة، إدارتها حتى تحقق النتائج المرجو منها.

- التحديد يولي عناية خاصة برصد مجموع الممارسات الجيدة داخل المؤسسة والمحافظة على أبوتها، أي نسبها إلى صاحبها.

- التعديل يسمح بجعلها تتداول في فريق معين من الخبراء الذين سيقومون ربما بتحسينها وتطويرها (مفهوم، مقياس، وثيقة، رابط...).

- المصادقة هو تبني هذه الممارسة من طرف المؤسسة.

- التوزيع يوجه الممارسة إلى كل الأفراد الذين يعتبرون كمستفيدين محتملين.

- الإدارة تسمح بإيجاد التقنيات اللازمة والمناسبة لتطبيق هذه الممارسات في المؤسسة.

المطلب الثالث: طريقة المقارنة المرجعية أو المعيارية Benchmarking

الكلمة الانجليزية benchmark، التي تعني "المعلم" كانت مستعملة في الأصل من طرف مهندسي مسح الأراضي من اجل تشخيص أفضل مسار للطريق، ثم تم تطبيقها في عالم المؤسسة في معنى" تشخيص النجاح" وهي عملية نظامية تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين أدائها.

1- تعريف المقارنة المرجعية:

تعرف بأنها: "أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء مؤسستنا مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحاً والتي تعمل في أو خارج مجال الصناعة الذي نعمل فيه" [1]

كما تعرف بأنها: "عملية مقارنة وقياس نشاطات المؤسسة أو عملياتها الداخلية مع المؤسسات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المؤسسة"[2].

بالإضافة إلى تعريفها على أنها:"السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المؤسسات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بغية تحسين الأداء الحالي للمؤسسة"[3] ...

في هذه التعاريف هناك تأكيد على فهم أساليب عمل المؤسسات الرائدة ومقارنة المؤسسة أداء هذه المؤسسات من أجل تحسنه وتطويره.

2- أنواع المقارنة المرجعية:

يمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما[4]:

1.2- المقارنة المرجعية الداخلية: تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة.

[1]Weiss W.H, "Benchmarking: key to being the best", 1996: http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.
2 Goetsch D.L & Davis S.B, Quality Management for Production,1997: www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0809106-132232//rmg1de1.pdf,434
[3]Krajewski, L.J, Ritzman L.P, Operations Management: Strategy and. Analysis, Fourth Edition, Addison-Werley 1996, p 141: www.biblioteca.ase.ro/downres.php?tc=6328.
[4] http://www.valuebasedmanagement.net/methods_benchmarking.html

ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المؤسسة التي لها عدة فروع أومصانع ... فيتم مقارنة أداء احد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.

2.2- المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن إجراء المقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر... وتشمل:

1.2.2- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء ... لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء) حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير .... [1] وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

2.2.2- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية ....) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين ...) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى.

وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى.... مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات الخاصة مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة.

3.2- منافع المقارنة المرجعية: يمكن إجمال المنافع التي تحققها المؤسسات من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بما يلي:[2]

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها و أداء المؤسسات الرائدة.
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى المؤسسة والأفراد فيها على تبني التغيير.
- تضمن تخصيص الموارد بدقة اكبر و استخدام أفضل.
- تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

---

[1] PICKERING I. M, CHAMBERS S, Competitive benchmarking: progress and future development, Computer-integrated manufacturing systems, vol 4, no2, 1991, pp. 98-102.

[2] Slack N et al, Operation Management, Third Edition, Essex: Pearson, Education Limited, 2001.
- Wootinun Sung-Ong, Benchmarking, working paper, January 2003, pp 3-4, http://www-.mousework.com/pdf/Benchmarking.pdf.

– تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
– تؤثر ايجابياً على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الانجاز المتميز.
– تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.
– تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق تعاون وتكامل بين الأفراد في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة.
– تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل.
– تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة.
– تسهم بشكل فاعل في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر.

ومن هنا نخلص إلى أن المؤسسة تقوم بالمقارنة المرجعية من أجل اكتساب المعرفة التي أدت بالمؤسسات الرائدة أو بالأقسام الرائدة في نفس المؤسسة إلى الوصول للمكانة التي هي عليه، ومحاولة استخدامها للحاق بها.

3– مراحل تطبيق طريقة المقارنة المرجعية في المؤسسة[1]:

يمكن أن يطبق البانشماركنغ خلال أشهر أو يمكن القيام به خلال عدة أيام من خلال تصفح الانترنيت أو من خلال اتصالات هاتفية: و في كلتا الحالتين يتعلق نجاحه بالمرور بالمراحل التالية:

1.3– تحديد الأهداف: و تكون بـــ:
– تحديد السياق الاستراتيجي للمؤسسة أو قطاع النشاط المعني بالأمر: العوامل الرئيسية للنجاح، التهديدات و الفرص.
– معرفة العملية أو المنتوج المعني: الميزات التقنية، التنظيمية، المرونة، تكيف العملية: دورة حياة المنتوج، التكلفة، حصة السوق.

2.3– التشخيص الداخلي لوضعية المؤسسة: ويكون بـــ:

– تحديد ميادين العمل المتأثرة بالمقارنة المرجعية: مالية، تقنية، تخطيط و تسويق
– تحديد نقاط القوة و الضعف لكل ميدان عمل.

[1] Jean-yves prax, op,cit, pp 260-262.

3.3- تحديد أفضل الممارسات: عن طريق تحديد واختيار الشركاء الذين يشكلون شبكة التبادل "مؤسسات أخرى" ومن ثم تحديد أفضل الممارسات.

كما انه إذا كان جزء من المؤسسة يعرف بأدائه العالي بالنسبة للأجزاء الأخرى، فيجب على المؤسسة أن تخصص جهدا خاصا لنقل هذه الممارسات الجيدة في كامل أجزاء المؤسسة.

4.3- التبني من طرف الإدارة: يجب على فريق الإدارة أن يتبنى أفضل الممارسات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وصياغة إستراتيجية لتطبيقها وتعميمها في المؤسسة من خلال التحضير والتكييف والمتابعة وتقييم النتائج حسب خصوصية المؤسسة أو القسم الجديد.

حتى نسهل الأمر على القارئ، نقوم بالمقارنة بين مختلف طرق رسملة المعرفة التي قمنا بالتعرض لها. طرق هذا النوع لهم هدف مشترك هو جمع المعرفة الرسمية سواء الفردية لخبير معين أو الجماعية لحرفة معينة. إذن فهي ترتكز على عمليات جمع بالمقابلة وتحليل الوثائق الموجودة. والفرق الجوهري يعود إلى نوع المعرفة التي نقوم بتحليلها: فرق نظامي بين:

- العناصر التي يتم ملاحظتها: الأفعال، وجهات النظر، الخبرات، الحوادث....

- العناصر التي يتم استخلاصها: القواعد، أنماط تشغيلية عملية، توحيد مفردات....

المبحث الثالث: طرق نمذجة نظام المعرفة في المؤسسة

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، وإنما في نظام متكامل ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية تستخدم من خلالها نظم المعلومات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والشبكات للتعامل مع المعرفة الصريحة المكتوبة، والمساعدة في تعزيز فعالية المعرفة الضمنية.

تشير نظم إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات نظم و تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزينًا واسترجاعًا وتوزيعًا ونقلا بالإضافة إلى المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية بالمعرفة في داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية.

تقوم نظم إدارة المعرفة بتقديم حزم متنوعة من أنشطة استقطاب وترميز وخزن المعرفة كما هو الحال في النظم الخبيرة وأنشطة اكتساب الخبرات والتعلم الذاتي من أجل تحليل البدائل ونمذجة القرارات. وفي هذا الإطار توجد العديد من الطرق لنمذجة نظام في المؤسسة المعرفة وسنحاول هنا التطرق لأهمها، والمتمثلة في:

- طريقة إدارة نظام المعرفة
- طريقة تحليل المعرفة ونمذجة النظام.
- طريقة المعرفة والتعلم في رسم الخرائط..

المطلب الأول: طريقة إدارة نظام المعرفة MKSM[1]:

ضمن سياق نمذجة نظام المعرفة في المؤسسة توجد العديد من الطرق المختلفة وسنحاول البدء مع طريقة MKSM "Method for Knowledge System Management"

1- تعريف طريقة MKSM ومختلف مبادئها:

هذه الطريقة تم تطويرها في لجنة الطاقة الذرية CEA بفرنسا، من قبل جون لويس ارمين وفريقه سنة 1996 كمنهجية للتحليل تسمح ولو جزئيا بالسيطرة على التعقيد في مشاريع إدارة المعرفة، قبل التوصل إلى مشروع عملي. استعملت في ثلاثة ميادين أساسية: التجارب النووية،النيترونات السريعة، تخصيب اليورانيوم بأشعة الليزر، وهي عبارة عن نموذج (عملية / معلومة/ قرار).

إذن فالنمذجة تكون من خلال فهم دور الخبير ونشاطه في المؤسسة، وإدراك المعلومات التي ينتجها والتي يستهلكها، ومن ثم القرار المناسب الذي يتخذه.[2]

نظام المعرفة للمؤسسة بموجب هذه الطريقة هو نظام معقد يدمج نظم أخرى بداخله مثل نظام إدارة الوثائق، نظام المعلومات، نظام إدارة الجودة...الخ. والتي غايتها الملاحظة والتحكم في نظام المعرفة في مجمله وبتعقيده: أي تنظر إلى نظام المعرفة كنظام شامل بثلاثة محاور لا تتجزأ: محور تنظيمي، محور وظيفي، محور تطوري.

- المحور التنظيمي: ينظر إلى النظام كمجموعة من العناصر المتفاعلة.
- المحور الوظيفي: ينظر إلى النظام على انه متدخل يفعل شيئا ما "يقوم بوظيفة معينة".
- المحور التطوري (الزمني): ينظر إلى النظام من جانب تطوره عبر الزمن في علاقته وارتباطه بمشروعه.

[1] Guillermo CORTES ROBLES, Management de l'innovation technologique et des connaissances: synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels, thèse DE DOCTEUR DE L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE 2006, pp 65-70.
- ERMINE J.L, La gestion des connaissances, Hermès Science Publications, Lavoisier, France 2003, pp 179-186

[2] ERMINE J.L, CHAILLOT M, BIGEON P, CHARRETON B, MALAVIEILLE D, MKSM: Méthode pour la gestion des connaissances, Ingénierie des systèmes d'information, AFCET-Hermès, Vol 04, n° 04, 1996, pp 541-575.

وهذه الطريقة مدعمة بثلاثة مفاهيم أساسية:

- ميدان النشاط الذي نحاول نمذجة معرفته ليس إلا جزءا من كل كبير، يجب أولا أن ينظر إليه في علاقته الوظيفية مع بيئته، من دون التركيز في بداية الأمر على بناء صورة ممثلة صحيحة وكاملة عن بنيته الداخلية.

- يجب الاهتمام بالبحث عن تصور لميدان النشاط، لا على تحليله.

- نظام المعلومات يجب أن ينظر إليه كوسيط ينظم التراسل بين نظام لاتخاذ القرار ونظام عملي تشغيلي.

2- ما يجب مراعاته عند تنفيذ طريقة MKSM:

- إعداد مخطط يوجه إدارة المعرفة، بحيث يتم التركيز على أن تكون المعرفة التي يتم نمذجتها أداة حقيقية للمساعدة على اتخاذ القرار في ميدان النشاط المعني.

- إعداد مخطط لتحليل المخاطر، والذي يسمح بتأهيل تحديات الرسملة لكل ميدان للنشاط.

- تحديد الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في الوصول للمصادر التي عليها الرجوع إليها من حيث التحليل، الرسملة، الحجم، التعقيد، الطبيعة.

- مدى حساسية المعرفة بالنسبة للمؤسسة: هل هي حاسمة، هل هي مفقودة، ما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة، ما هي الفائدة المستقبلية لها؟

- الفائدة التي سيجنيها المستخدم من وراء هذه المعرفة.

3- المراحل الخمس للنمذجة حسب طريقة MKSM[1]:

تتم طريقة MKSM عن طريق سلسلة من عمليات النمذجة الدقيقة:

1.3- إعداد نموذج نظام المصادر المعرفية: في هذه المرحلة نعرّف ونحدد النظام الذي نرغب العمل فيه.ونقوم بإنشاء خريطة للمعرفة، بتعريف الميادين الأساسية لنشاط المؤسسة، وتدفقات المعرفة.

2.3- إعداد نموذج الميدان: في هذه المرحلة يتم وصف ميدان معين بمجموعة العمليات التي تجري فيه: من أجل هذا، ترتكز على نمذجة (مصدر المعرفة، الهدف منها، التدفق، الحقل المعرفي) وتستكمل عملية الوصف ببطاقات تحليلية من قبل الخبراء (معايير، نماذج كاملة، أوامر، قواعد، إجراءات)

3.3- إعداد نموذج النشاط: في هذه المرحلة يتم إجراء تحليل للنشاط الذي ينتج أو يستعمل المعرفة: هي عبارة عن تحليل وظيفي نازل، يجزأ كل نشاط فيه حسب التسلسل الهرمي إلى مهام، موجه ببيانات، مربوطة بتدفقات.

4.3- نموذج المهام: ينمذج المعرفة الديناميكية المتحركة، بمعنى تمثيل إستراتيجية حل المشكل أو عملية استخدام المعرفة الساكنة.

5.3- إعداد نموذج المفاهيم: في هذه المرحلة نقوم بوصف معاني الكلمات لميدان النشاط، المفاهيم وخصوصيات الميدان المجال المعرفي أي نمذجة المعرفة الساكنة.

[1] Jean-Yves Prax, op,cit, pp 268-269.
- ERMINE J.L, La gestion des connaissances, Hermès Science Publications, Lavoisier, France 2003, pp 187-200.

المطلب الثاني: طريقة تحليل المعرفة و تصميم النظام KADS

وسنواصل في هذا المطلب عرضنا لطرق نمذجة المعرفة، ونتناول فيه: طريقة KADS "Knowledge and Analysis Design Support ".

1- تعريف طريقة KADS وأسسها:

هي طريقة لتحليل ونمذجة معرفة متقاسمة، ابتكرت سنة 1985 في الجامعة الحرة لأمستردام بهولندا في إطار البرنامج الاستراتيجي الأوروبي للبحث في مجال تكنولوجيا المعلومات "ESPRIT"[1] حيث كانت تسمى طريقة اكتساب المعرفة وتنظيم الوثائق، وعرفت تغيرات عميقة منذ 1990 ليصبح اسمها تحليل المعرفة وتصميم النظام. أصالة هذه الطريقة هي " التمكين من نمذجة المعرفة المستخدمة من طرف الخبراء لحل مشاكل تبعا لآفاق مختلفة... "[2]

الهدف منها هو اقتراح عملية لنمذجة مجموع معرفة المؤسسة، بحيث تستند إلى افتراض أن تقاسم المعرفة يقوم على أساس الاتصال و إعادة خلق المعرفة. لذا فإن إدارة المعرفة تعني تقاسم المعرفة بين عدة أفراد.

طريقة KADS تسمح بنمذجة المعرفة التي يستخدمها الخبراء في حل مشكلة ما، وذلك حسب ثلاث فئات من المعرفة:

- **معرفة** "**الميدان**": تصف المعرفة ذات الصلة بالنظر إلى نطاق العمل، من مفاهيم نظرية وعلاقات.
- **معرفة** "**الاستدلال**": تصف خطوات التفكير المتبعة في نطاق العمل المدروس.

- **معرفة** "**المهمة**": تصف التحلل الهرمي لمهمة ما في مهمة فرعية، إلى غاية المهام الأولية الأدنى مستوى من الشجرة.

- **معرفة** "**المشكل**": تصف الإستراتيجية المتبعة في حل مشكلة ما.

---

[1] European Strategic Program on Research in Information Technology.

[2] PACHULSKI A, Le repérage des connaissances cruciales pour l'entreprise: Concepts, méthode et outils, thèse de doctorat à l'Université Paris IX, 2001.

2- نماذج تحليل المعرفة حسب طريقة KADS:

تستخدم طريقة KADS، ستة نماذج لتحليل المعرفة: نموذج المؤسسة، المهمة، الوكيل، الاتصالات، المعرفة، والتصميم.

1.2- نموذج الخبرة: هو النموذج الأساسي الذي يحاول نمذجة العمليات التي يتبعها الخبير لحل المشكلة، حيث أن الخبير معني بإتباع قواعد إستراتيجية خاصة، ضمنية أو صريحة، التي يقترح جعلها رسمية، ويعتمد على عدة أنواع من المعرفة "الفئات الأربع التي قمنا بذكرها سابقا "

2.2- نموذج المؤسسة: نموذج المؤسسة يصف المؤسسة ككل وكذلك وظائفها، حيث يصف المؤسسة التي سوف يستعمل فيها النظام، كما يصف التعديلات المحتملة للهيكل التنظيمي. هذا النموذج يسمح بتحديد المناطق الواعدة في المؤسسة من اجل نظام قائم على المعرفة، ويحلل الأثر على النشاطات. كما يصف مختلف المهام المنفذة في البيئة التي نقترح وضع نظام قائم على المعرفة فيها، حيث توصف المهام باستقلالية عن الأشخاص الذين ينفذونها.

3.2- نموذج العون Agent: يصف ويحدد مختلف الأعوان من الأفراد أو الحاسوب المعنية بتأدية المهام. كما يصف مساهمات الأعوان الذين يقومون بتنفيذ المهام: يحدد كل الأعوان المعنيين بالمشروع ومن هنا تحديد المستخدمين المستقبليين للنظام، سواء أكان هؤلاء الأعوان أفرادا، أو تطبيقات الحاسوب.

4.2- نموذج الاتصال: يصف الاتصال بين مختلف الأعوان "من أفراد أو الآلات". كل مهمة تملك اتصال يتعلق بتنفيذها: نموذج الاتصال يصف التفاعلات بين الأعوان ويمنح الآليات من اجل تحسين قدرة الاتصال للأعوان أثناء تنفيذ مهامهم.

5.2- نموذج التصميم: ويتعلق بتصميم نظام ذو قاعدة معرفية موجه لتطبيق المعرفة المنمذجة.[1] هو الرابط بين النماذج المفاهيمية (المهام، الأعوان، الاتصال) وتطبيقاتها المحوسبة، والوظائف المفصلة للنظام.

[1]DIENG-KUNTZ R, et autres, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management, 2e éd Dunod, Paris, 2001.

المطلب الثالث: طريقة المعرفة والتعلم في رسم الخرائط KALAM

الفرق بين طريقة KALAM "Knowledge And Learning in Action Mapping"، والطرق الأخرى (MKSM , KADS) هي أن الأفراد يدخلون في جوهر هذه الطريقة، بحيث يعتبر البعد التشاركي لب هذه الطريقة وبالتالي قدرة الأفراد على إعادة تكييفها بما يخدم احتياجاتهم بأنفسهم، ويعتبر ذلك الشيء المحوري لها.

1- تعريف طريقة KALAM: تم التطرق لهذه الطريقة من قبل[1] Jean-Yves Parx جون ياف براكس لمكتب بوليا للاستشارات .(POLIA Consulting)، وتتعلق هذه الطريقة بخرطنة المعرفة والكفاءات المهمة في تنفيذ مهام عملية حساسة بالنسبة للمؤسسة.

2- مراحل تطبيق طريقةKALAM [2]: تمر هذه الطريقة بعدة مراحل سنحاول التعريج عليها في ما يلي:

1.2- رسم مخطط منطقي للعمليات الحساسة والجوهرية: في هذه المرحلة يتم تحديد العمليات ذات الأهمية الخاصة في نشاط المؤسسة (قلب الحرفة)، وجمع الفاعلين المتدخلين في هذه العملية، ورسم مخطط منطقي للعمليات بشكل تشاركي تظهر فيه أدوار الأفراد في انجاز هذه العمليات.

2.2- وصف تدفق المعلومات: في هذه المرحلة يتم وصف تدفق المعلومات المصاحبة للعمليات الجوهرية بالنسبة للمؤسسة. ومن أجل القيام بهذه المهمة، يجب تحديد أي معلومة تحتاجها هذه العمليات، وفي أي شكل تحتاجها، وفي أي وقت...الخ. وهنا يمكن أن نجد نوعين من المعلومات:

- معلومات ساكنة "ثابتة" على شكل وثائق، على سبيل المثال بطاقات المنتجات، أو بطاقات التطبيقات، بطاقات الأمن، بمعنى المعلومات غير المرتبطة بالمجريات الحالية ولكن ضرورية لتنفيذ العمليات.

---

[1] جون ياف براكس Jean-Yves Prax: مهندس في الجيوفيزياء ودكتور في العلوم، أصبح منذ 1993 من الفرنسيين الرواد في إدارة المعرفة. ادخل هذه المقاربة في عشرات من اكبر المؤسسات الفرنسية والعالمية. لعب دورا مهما في دخول فرنسا إلى مجتمع المعلومات. منذ 2001 مؤسس مجمع بوليا ، ورئيس مدير عام لبوليا للاستشارات في إدارة المعرفة وإدارة الإبداع، وهو صاحب طريقة KALAM لإدارة المعرفة.

[2] Jean-Yves Prax, op,cit, pp 274-282.

– المعلومات الحالية التي هي في حالة المعالجة. تبقى هذه المعلومات جارية على مدار العملية.

<u>3.2– وصف من يقوم بماذا داخل المؤسسة</u>: أثناء هذه المرحلة يتم تحديد من يفعل ماذا وهي المرحلة التي ترتكز عليها طريقة KALAM بشكل كبير، وهنا لا يتعلق الأمر بمخطط الوظائف، لأن عناوين الأفراد غالبا لا تعطي أي استعلامات عن النشاطات، وإيجاد الشخص المناسب الذي يقوم بمهمة معينة في مكان معين. وفي هذه المرحلة نقوم بوصف عنصرين: الوظيفة المسندة بالمهمة، والشخص المسند بالوظيفة كما يلي:

– **الوظيفة المسندة بالمهمة:** هي الرابط بين الوظيفة والمهمة.
– **الشخص المسند بالوظيفة:** هي الرابط بين الشخص والوظيفة.

<u>4.2– مؤشر النقاط الحرجة ونقاط الضعف</u>: هذه المرحلة تتعلق بتخصيص مؤشر لكل مهمة في إطار العملية ككل، وانطلاقا من مرحلة من يفعل ماذا يمكن أن نحسب ضعف المؤسسة أو القسم بالمقارنة مع الكفاءات الموجودة. فهناك عدة حالات تكون فيها المؤسسة ضعيفة بالنسبة لبعض الأفراد أي في تبعية لهم، بكل بساطة لان هؤلاء الأخيرين كانوا الوحيدين الذين يعرفون أين توجد بعض الوثائق المهمة، أو هم الوحيدين الذين يملكون هذه المعرفة.

<u>مثال عن الضعف العالي</u>: إذا كانت هناك مهمة معينة في المؤسسة تستدعي خبرة وحيدة من الصعب جدا استبدالها، ولا يوجد في المؤسسة إلا شخص واحد عمره أكثر من 58 سنة..أو إذا قامت المؤسسة ببرمجة معينة أو ترتيب معين عن طريق مقاول من الباطن وهو الوحيد الذي لديه المخطط والذي يستطيع القيام بالصيانة....

<u>مثال عن الضعف الخفيف</u>: كفاءة غير مهمة نسبيا والأفراد المكلفين بها يمكن تغيرهم، فالكفاءة المتحكم فيها بشكل كبير يمكن، إيجاد فرد آخر يقوم بها، أو استخراجها من المؤسسة.

<u>5.2– تحديد المعرفة العامة والمتخصصة المتعلقة بانجاز المهمة</u>: في هذه المرحلة تطرح المؤسسة سؤالين مهمين هما:

- **السؤال الأول:** "ما هي الكفاءات العامة الضرورية للفرد حتى يكون كفؤا (مهنيا) في وظيفته؟" وهو الذي يحدد المعرفة العامة، نستهدف هنا الكفاءات الأساسية (الخلفية العلمية عن الحرفة،

الشهادة العلمية، التكوين المتواصل...) والخبرة المكتسبة في ميدان النشاط، تمكننا أداء وظيفة معينة.

- **السؤال الثاني:** "ما هي المعرفة الضرورية للفرد من اجل أن يكون كفؤا (عمليا) في مهمته؟" وهو الذي يحدد المعرفة المتخصصة المتعلقة بانجاز المهمة (المهارات الفنية، الخبرة المتخصصة) انطلاقا من إجراء تقاطع بين النقاط الحرجة/الضعف للمؤسسة والمعرفة العامة والمتخصصة المتوفرة فيها (أو السائرة في طريق الاختفاء)، تستطيع المؤسسة تكوين قاعدة معرفية تسمح لها نسبيا باتخاذ قرار الاستثمارات الأساسية وعلى المدى البعيد في ما يلي:

- التكوين المهني، الإرشاد، الرسكلة.
- سياسة التوظيف.
- إدخال/ تخريج بعض المهام و النشاطات.
- النظر في بعض العمليات الكلية الأساسية: اندماج / دمج مؤسسات.
- تعزيز شبكات الاتصال.

<u>6.2- توفير الدعائم التكنولوجية للمعرفة</u>: توفير قاعدة تقنية تكنولوجية تسمح بالعمل على الشبكة والوصول على الخط إلى مجموع هذه المعلومات، والمعرفة، وإدماج عمليات الرسملة (الفهرسة، التوثيق) في المهمة ذاتها، وتزامنا معها.

مثلما قمنا بالمقارنة بين مختلفة طرق رسملة المعرفة في المبحث السابق سنحاول هنا كذلك المقارنة بين مختلف طرقة نمذجة نظام المعرفة التي تعرضنا لها، وهذا دائما في محاولة منا لتسهيل الأمر على القارئ، ففي هذا النوع يتم مقارنة الطرق الأساسية التي تهدف إلى نمذجة المعرفة في نظام للمعرفة. والفرق الوحيد ذو الدلالة نجده بين الطريقتين الأوليتين وطريقة KALAM

- **الطريقتين MKSM، KADS** هما طريقتين تم وضعهما من قبل أكاديميين: قوتها تتلخص في أهمية النماذج المقدمة، وضعفها يظهر في الصعوبة الكبيرة في تطبيقها.

- **طريقة KALAM** هي أكثر بساطة في تصميمها، وهدفها عملي تطبيقي: وهي تصلح لدعم ديناميكية تشاركية.

المبحث الرابع: الأدوات التكنولوجية الخاصة بإدارة المعرفة

تحتاج المؤسسات إلى دعم أعمال الجماعات الرسمية وغير الرسمية العاملة لديها والتي تكون تجاربها مصدر مهم لخبرات المؤسسة والتي يمكن أن يطلق عليها جماعات الخبرة وهي جماعات غير رسمية من الأفراد في المؤسسة وأصحاب اهتمامات مهنية مشتركة، وتقوم هذه الجماعات على المشاركة الجماعية التي تبنى على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الاتصالات، التعاون، والتنسيق، والتي تسمح للجماعات أن تعمل معاً في التوثيق، الجدولة، اللقاءات، ملفات الدخول المشترك، قواعد البيانات المشتركة المتطورة، والبريد الالكتروني، ووجدت المؤسسات المعتمدة على المعرفة مثل المؤسسات الاستشارية، المؤسسات القانونية، مؤسسات إدارة الأموال أن أنظمة المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصة لدفع الموجودات المعرفية، وأن أدوات الانترنت مثل البريد الالكتروني، الحوارات الجماعية، النشر عبر الشبكة، وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة والمحادثة، الحوارات، التلفون والفيديو كل هذه الأدوات تناسب بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

المطلب الأول: برمجيات العمل الجماعي Groupware[1]

إن التعاون من أهم جوانب إدارة المعرفة، وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة تكنولوجيا العمل الجماعي: ونقصد بها الأدوات والبرامج التكنولوجية التي تساعد وتسهل العمل الجماعي أو عمل أفراد ينتمون لفريق عمل واحد، فهو يجري تماما كما في غرفة اجتماعات كبيرة يعمل فيها الزملاء مع بعضهم البعض، حتى لو كانت المسافات بينهم كبيرة أوفي أوقات مختلفة من اليوم.[2]

1- ماهية برمجيات العمل الجماعي:

هو كل برنامج يسهل العمل الجماعي، أو هو مجموعة التقنيات والطرق التي تساهم في تحقيق هدف موحد لمجموعة أعوان، منفصلين أو مجتمعين بالتوقيت والمكان، بمساعدة كل جهاز تفاعلي يستخدم المعلوماتية، الاتصالات، وطرق قيادة المجموعات3. ويمكن تعريف الــ groupware على أنه: " مفهوم يعني في نفس الوقت عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق والوسائل التكنولوجية الضرورية لانجاز هذا العمل"4، و بوضوح أكثر الــ groupware هو في نفس الوقت طريقة ووسيلة تسهل العمل في الفريق، وفائدته الكبيرة تتجلى في حل مشكل البعد الجغرافي والعمل التزامني، ويستعمل عدة وسائل أهمها:

- البريد الالكتروني.
- تبادل المعلومات في منتديات ووثائق متقاسمة.
- الاجتماعات الالكترونية.

1سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الوطني: المعرفة الركيزة الأساسية والتحدي التنافسي للمؤسسة" جامعة بسكرة، الجزائر 2005.

- Jean-Yves prax, manager la connaissance dans l'entreprise: les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance, Insep édition, paris 1997, pp 111-114.

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا " الاسكوا"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[3] - HENRI MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion , économica-édition, , paris, France 1998, P 196.

-Jean-Yves BUCK, le management des connaissances et des compétences en pratique, 2eme éd, édition d'organisation, paris 2003, p 212.

[4] Jean_yves prax, le guide du knowledge management, dunod, France, 2000, pp 132-133.

أما الفائدة التي يقدمها للعمل في الفريق فهي عموما[1]:

- العمل التزامني.
- العمل عن بعد.
- إعادة استعمال البيانات المتبادلة.
- اتصال شخص مع عدد غير محدد من الأشخاص.

عند استعمال الـــ groupware من الضروري تهيئة بنية تحتية تقنية متناسقة (كمبيوتر، شبكة محلية أو واسعة، برامج....)، ونشير إلى أن الـــgroupware يعتمد على أدوات أساسية منها: البريد الالكتروني، المنتديات الالكترونية، والـــ workflow.

2- وظائف برمجيات العمل الجماعي:

ترتبط قائمة الوظائف التالية بالعمل الجماعي عن طريق الحاسوب منذ نشأته، بعض هذه الوظائف يكون عن طريق شبكة الإنترنيت، دون استعمال برمجيات خاصة، فائدة البرنامج الخاصة هو القدرة على هيكلة المهمات المنفذة جماعيا عندما تكون مكررة. هذه الوظائف هي:

- **الرسائل الإلكترونية:** كتابة الرسائل، الإرسال، الاستقبال، القراءة، الإجابة، الوثائق الملحقة بالرسالة، قائمة الأشخاص الموجهة إليهم الرسائل، ترتيب الرسائل المستقبلة و حفظها، بيان الاستلام و السرية موضوعة حسب السبب الذي يربط بين الأفراد.

-تسيير قائمة عناوين المراسلين.

- **رزنامة مختلف الأفراد:** حجز مجال الأوقات المستقبلية، التغيير عن بعد من طرف عدة أفراد، حجز التواريخ لاجتماعات عدة أشخاص.

- **الاجتماعات عن بعد:** لها نفس الوظائف للمحاضرة بالهاتف أو الفيديوكونفرونس، ولكن الاتصال يكون عن طريق الشاشة، ولوحة المفاتيح. هذا النوع من الاجتماعات يكون مهم من أجل إرسال الأفكار وتوزيع المعلومات الرسمية في لحظة معينة.

- **العمل الجماعي المجزأ:** (الاجتماعات الافتراضية الغير متزامنة) مثلما في الرسائل الإلكترونية، فالأفراد يعالجون العمل الموكل لهم جماعيا في لحظة حرة من خلال برنامجهم، هذا النمط من العمل يؤدي إلى اتخاذ قرار جماعي (يمكن كذلك طرح استبيان والرد عليه). من أجل



[1] Jean_yves prax, opcite, 2000, p133.

حوارات لحل مشكل مع الخبراء الذين نجدهم عند الحاجة، من أجل التفاوض مع الموردين والزبائن من أجل إنشاء نص جماعي، وكذلك تبني مشروع جماعي.

– **مجموعات التحاور**: مكان إلكتروني مخصص لتبادل الآراء حول موضوع معين هذه المجموعات تضم مجتمعات افتراضية، من جملة ما تتضمنه هذه المجتمعات الأسئلة المطروحة بكثرة، معرض للأسئلة...الخ.

المطلب الثاني: التطبيقات التعاونية

تدعم التطبيقات التعاونية بفعالية تبادل الأفكار والمعلومات، والتقديم الجماعي للمعرفة والوثائق، الاتصال، الربط وتعاون الفرق المتناثرة جغرافيا وفي نمط غير متزامن.

إذا كان التبادل يجب أن يكون بطريقة تقديرية (أصل إذا كنت أخضع لحاجة، أو عندما أريد شيئا)، فالأداة المناسبة ستكون المنتديات والبريد الالكتروني، أما إذا كان التبادل يخضع لقواعد وإجراءات ثابتة، إذن الأداة المناسبة ستكون workflow.

وتتمثل هذه التطبيقات في:

1– البريد الالكتروني:

يعد البريد الإلكتروني من أقدم التطبيقات في شبكة الإنترنيت وأوسعها انتشارًا. ويشبه نظام البريد الإلكتروني البريد التقليدي، القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك. ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريد إلكتروني خاص لكل مشترك. والذي يعرف بواسطة عنوانه الإلكتروني الفريد1. وفي واقع الأمر، فإن هذا الصندوق البريدي الإلكتروني ما هو إلا مساحة مخصصة ضمن القرص الصلب في أحد الحواسيب المزودة على شبكة الإنترنيت لصاحب هذا الصندوق تحمل عنوانه وتحفظ فيها الرسائل الإلكترونية الواردة لهذا المشترك[2].

عندما يقوم صاحب البريد الإلكتروني بتفقد صندوق بريده الإلكتروني، فإن عليه أن يقوم باستخدام كلمة السر لتفقد محتويات الصندوق ضمانا لسرية المراسلات. وعندما يصل المستخدم

---

[1] ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[2] علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، مصر 1999، ص 407.

لمحتويات صندوقه البريدي، فإن لديه الخيار أن يقوم بجلب الرسائل وملحقاتها، وتخزينها في القرص الصلب في جهازه الشخصي حيث يمكن الإطلاع عليها والاحتفاظ بها إن أراد ذلك أو أن يتركها في المساحة المخصصة له في الجهاز المزود (يعتمد ذلك على الخيارات التي حددها المستخدم في برنامج البريد الإلكتروني الذي يستخدمه في جهازه).

ورغم تحقيق البريد الالكتروني لنجاح كبير في المجال المهني، فإن له ثلاث أوجه قصور هامة:

– المرسل يتوجه عمدا إلى شخص معين، بافتراض أن هذا الشخص يملك الإجابة المناسبة على هذه الرسالة، لكن هذا الشخص لا يملك الإجابة المناسبة دائما. في هذا المعنى، البريد الالكتروني ليس حقا أداة للعمل في فريق و إنما هو أداة اتصال بين الأشخاص.

– المرسل قد يبعث برسالته "إلى الجميع"، ومنه يشارك في تلوث معلوماتي[1]، لدى المستقبلين غير المعنيين بالرسالة.

– الرسائل والردود المتعددة تميل إلى التراكم حسب الترتيب الزمني، في صناديق البريد الشخصية، من دون رسملة على مستوى الفريق.

2– المنتديات الالكترونية[2]:

المنتديات الالكترونية هي بريد الكتروني غير اسمي يسمح لفريق من الفاعلين بهيكلة تبادلاتهم من المعلومات والمعرفة حسب ملفات موضوعية أو فرق عمل مشتركة، يتناول ميدان موضوعي دقيق، أو مبني حول مشروع عملي، وقد جاء كإجابة عن محدودية عمل البريد الالكتروني، ويمكن أن يكون المنتدى عاما، يسمح فيه بالدخول والمشاركة للجميع، وقد يكون خاصا، الدخول إليه مسموح لبعض الفاعلين في فريق عمل معين.

فوائد هذه الأداة تظهر في الجوانب التالية:

---

[1] نقصد بالتلوث المعلوماتي: تداخل كم من المعلومات التي لا نحتاجها مع المعلومات اللازمة لأداء الأعمال، وبالتالي تلوث هذه المعلومات الدخيلة المحتوى المعلوماتي وتجعل من الصعب الوصول إلى المعلومات المفيدة.

2 - Jean-louis PEAUCELLE, le point de vue des gestionnaires, Economica, 1999, P 169.

– المرسل لا يتوجه إلى شخص أو فريق من الأشخاص معين باسمه، ولكن إلى الفريق عن طريق وساطة المنتدى.

– تبادل الرسائل والملفات داخل المنتدى يتم رؤيتها من قبل جميع أعضاء المنتدى، الذين يمكنهم الإجابة، والإثراء، أي العمل في نمط تعاوني.

– تكون هناك بداية للرسلة الجماعية و تتبع للتبادلات المعلوماتية في المنتدى، نظرا لأنه يحمل عنوان موضوع أو مشروع معين.

3– برمجيات تدفقات العمل (work-flow)[1]:

إن وضع الوثائق على دعائم معلوماتية يسهل للأفراد الوصول إليها، وبسرعة عالية، بما فيهم الأفراد البعيدون عن الأرشيف، حيث يمكن التكفل معلوماتيا بالعمليات الإدارية على الملفات التي تنتقل من مكتب إلى آخر وهو ما يطلق عليه تدفق العمل والذي يقوم بتوسيع نظام التسيير الإلكتروني للوثائق. والمصطلح الانجلوسكسوني workflow يعطي الترجمة الحرفية "تدفق العمل"، ويعني الاهتمام والأتمتة الالكترونية لإنتاج وإدارة البيانات المرادفة لعملية معينة، فإحدى الصعوبات الأساسية التي تواجهها المؤسسة تتعلق بالتوثيق وبالمعلومات الخاصة بالعمليات، كالعمل الذي يتوقف بسبب غياب المعلومة الأساسية لتنفيذه، أو أن الوثيقة مفقودة، أو مخزنة في مكتب صاحبه في عطلة..الخ[2]

يعتمد هذا المعيار لحفظ الوثائق إلكترونيا على ثلاثة عناصر أساسية: مسار الوثائق الإلكترونية، قواعد التنسيق، أدوار الفاعلين في النظام، والفاعلون هم أفراد أو برمجيات يؤدون مهمة معينة في المعالجة الإدارية للوثائق، بينما تشير قواعد التنسيق إلى الأدوار الموكلة لعملية المتابعة بالوثيقة، هذه القواعد تربط بين الفاعلين في النظام ونوعية الوثائق. ويصف تدفق العمل التفاعلات التبادلية بين الأفراد، عن طريق تحديد الآليات، حيث يصعب الوصول إلى الأفراد أو أنهم لا يعملون في المكان ذاته و العملية ذاتها، فإذا انتهى الفرد من إعداد وثيقة مثلا، وكان

---

[1] - Jean-Yves prax, manager la connaissance dans l’entreprise: les nouvelles technologies au service de l’ingénierie de la connaissance, op,cit, pp 118-125.
[2] Jean-Yves Prax, ibid, p136.

النظام مبرمجا لكي يرسلها إلى قائمة من المشرفين ويسألهم إعادة النظر فيها، هنا يستلم المشرفون تبليغا عبر البريد الالكتروني.[1]

يمكن أن يوصف الـــ workflow بأنه[2]:

– وسيلة للقيادة العملياتية: حيث يهدف إلى إدارة، وأتمتة العمليات الإدارية للمؤسسة ومن منافع الـــ workflow هي قدرته على تصفية المعلومات كونه:

– لا يقدم لفرد معين إلا الوثائق و المعلومات التي تخص عمل محدد.

– يقدم الوثائق اللازمة لانجاز عمل ما بضمان أكبر فيما يخص خلوها من الأخطاء وحمايتها من الضياع.

– يقدم الوثائق مع احترام الإجراءات المعمول بها.

– وسيلة للقيادة الإستراتيجية: الـــ workflow موجود حتما لهدف استراتيجي وهو الحصول على فعالية فريق افتراضي، انطلاقا من مجموع فعاليات فردية، فهو يفرض العمل على تشكيل الأدوار والموارد، و العمل على إنجاح تجربة المسؤولية لكل فرد.

– وسيلة لإدارة المعرفة: الـــ workflow ليس وسيلة لعمل الفريق مثل groupware بالمعنى التقليدي للمفهوم فهو لا يكتفي بإنشاء علاقات بين الأفراد، بل يتبنى هذه العلاقات ليضمن تدخل الشخص المناسب في الوقت المناسب و ليضمن تحرك المعلومة المناسبة للشخص المناسب وهو خاصة يحد من الفوضى، وهو بهذا المعنى يخلق حركية للمعرفة بالمؤسسة.

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، مرجع سبق ذكره 2004، ص 43.

[2] Jean-Yves Prax, op.cit, 2000, pp136-137.

المطلب الثالث: التسيير الالكتروني للوثائق[1]

غياب الأنظمة الإلكترونية المتقدمة والبنى التحتية الضرورية لها والتي تنظم عمل المعلومات وتجعل منها عنصرا فاعلا ومنتجاً في المؤسسة يؤدي بالتالي للنتيجة العكسية إذ تصبح المعلومات عائقا وعبئا ثقيلا على المؤسسة لكونها لا تقدم نتائج فعالة في الوقت المناسب بل وتكبدها تكاليف باهظة من جراء عدم دقتها أو فقدانها أو غياب الشخص المختص الذي يدرك الكم الذي يتعامل معه من المعلومات ضمن دائرة اختصاصه دون غيره، وكذلك فإنها تؤدي بالمؤسسة إلى اعتمادها على وسائل أخرى قد تكون بدورها مكلفة كالنظم والبرامج التقليدية وهذا أيضا يكلفها كثيرا من حيث التنفيذ وعقود التشغيل والصيانة مع الجهات المختصة بها، وإذا علمنا أن القرار داخل المؤسسة لا يمكن اتخاذه إلا بناء على معلومات وبيانات أولية ينبغي توفرها في حينها، وتعتمد درجة دقة هذا القرار وصوابه على مدى دقة المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها فإننا ندرك حتما ضرورة إعطاء الحجم المناسب لأهمية المعلومات داخل المؤسسة، وما ينبغي أن يتم توفيره من الوسائل الحديثة لضمان استمرارية العمل على وجهه المطلوب والصحيح من خلال توفير أربعة عناصر رئيسية للمعلومات هي :

- الحفظ.
- السرعة.
- الدقة.
- الأمان.

بحيث يمكن التوصل إلى حلول تجعل من المخزون المعلوماتي داخل المؤسسة عنصراً فاعلا ومنتجا مساند للأداء والقرار بدلا من كونه أرشيف ضخم يضم كم هائل من المعلومات يصعب الوصول إليها ويتعذر الإفادة منها بالقدر الكافي ولا يمكن تحليلها ومقارنتها والبحث فيها وبذلك تصبح عبئا جديدا يضاف إلى أعباء المؤسسة، وبالتالي لا يمكن لصانع القرار حينها اتخاذ قراره على وجه الدقة والسرعة إلا من خلال حلول تقدم المعلومة مع مراعاة عاملي الوقت والدقة: (سرعة توفر المعلومة ، دقة المعلومة)، لذلك تحاول المؤسسات اللجوء إلى ما يسمى بالتسيير الالكتروني للوثائق.

---

[1] Jean-Yves prax, manager la connaissance dans l’entreprise: les nouvelles technologies au service de l’ingénierie de la connaissance, op,cit, pp 141-161.

1- ماهية التسيير الإلكتروني للوثائق:

التسيير الإلكتروني للوثائق، أو التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق هو مجموعة من الأدوات والتقنيات التي بواسطتها يمكن ترتيب، تسيير، حفظ الوثائق، واسترجاعها من خلال جملة من تطبيقات الحاسوب في إطار النشاط العادي للمؤسسة، ونتيجة لهذا يمكن لموظف الأرشيف مثلا أن يصل إلى الوثائق في وقت قياسي قد يقدر بالثواني. بمعنى أن التسيير الإلكتروني للوثائق سيمكن الموظف من استرجاع الوثائق التي يحتاج إليها عند أدائه لعمله دون مغادرة موقع عمله.[1]

إذا طبقنا هذا المثال البسيط والواقعي على مختلف الحالات المماثلة التي نجدها في المؤسسة، سواء في معالجة الوثائق المتنوعة، أو تسيير ملفات المستفيدين، وملفات الموظفين وغيرها، نلاحظ بشكل جلي ربح الوقت الذي توفره هذه التقنية. يمكن أن يتعدى التسيير الإلكتروني ذلك إلى تسيير حجم ضخم من المعلومات، وإيجاد نظام آلي لتوزيع الوثائق، وبناء قواعد المعلومات ...الخ. تظهر هذه العمليات في شكل تطبيقات لها طابع الترتيب الإداري، أو الأرشفة الإلكترونية، التي تحقق بفضل التسيير الإلكتروني للوثائق الرفع من إنتاجية ومردودية المؤسسات.

إن التنظيم الكلاسيكي للمكاتب يعتمد على تقسيم العمل، التعاون بين المكاتب المتخصصة يكون عن طريق الوثائق، الاستمارات، المطبوعات والملفات. الاتصال مع الخارج يكون عن طريق الرسائل ووثائق ورقية (فواتير، طلبيات).

كانت هذه الوثائق تعالج يدويا خلال سنوات الخمسينات من القرن الماضي. ومع مجيء التسيير الإلكتروني للوثائق فإنه أصبح بالإمكان نقل الوثائق بواسطة داعم/حامل معلوماتي، مثل الأقراص الصلبة التي تشكل حل اقتصادي بالإضافة إلى طاقة تخزينية ضخمة تحل مشكلة الأرشيف.

2- وضع نظام للتسيير الإلكتروني للوثائق: يهدف مشروع نظام التسيير الإلكتروني للوثائق إلى: ضبط تسيير الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية والإنتاجية، تحسين الاتصال داخل الفروع في المؤسسة وكذلك فيما بينها وخفض كمية الورق المستعملة، وفي ما يلي عرض لآلية وضع نظام للتسيير الالكتروني للوثائق حيز التنفيذ:[2]

---

[1]عبد المالك بن السبتي، التسيير الالكتروني للوثائق:
http://www.webreview.dz/IMG/pdf/_-14.pdf

[2] - Jean Jacques CROUTSCHE, systèmes d'informations et management, ESKA édition, N°1- mars 2001, France, P25.

1.2- الهيكلة العامة لنظام التسيير الإلكتروني للوثائق (ت.إ.و): لا يمكن الحديث عن نظام ت.إ.و. دون التعرض إلى الهيكلة العامة للنظام الكلي الواجب توفرها والتي ينشأ فيها نظام ت.إ.و، والمتمثلة في:

- شبكة معلوماتية "شبكة حاسوب" وأدوات اتصال وتحويل الملفات والمراسلات، وهناك شبكات خارجية لها العديد من التطبيقات مثل المراسلات العمومية والولوج إلى قواعد البيانات والمعلومات الخارجية وغيرها.

- تشكيلات من التجهيزات والبرمجيات المسماة بالموزعات ، ويتمثل هدفها في تقديم خدمات للمستفيدين كخدمات الطباعة وحفظ المعلومات، ومعالجة النصوص وتطبيقات الحاسوب (الطابعة، الماسح الضوئي، الكامرة الرقمية....).

- مناصب عمل عامة أو متخصصة مجهزة بمختلف الأدوات التي تمكن المستعمل أو المستفيد من محاورة النظام.

2.2- مراحل إنجاز النظام: تمر مرحلة وضع نظام ت.إ.و. حيز التنفيذ بشكل أساسي بمراحل ثلاث هي:

1.2.2- مرحلة الدراسة القاعدية: يتم فيها دراسة الموجودات "من تجهيزات، شبكات، برمجيات، ووثائق..."، ووضع دفتر الشروط واقتراح النظام المناسب ثم اختيار المؤسسة التي سوف تتكفل بتركيب النظام وفق دفتر الشروط.

2.2.2- مرحلة التنفيذ: وفيها تتم عملية وضع النظام حيز التنفيذ بعد تركيب أجزائه ووضع التجهيزات المناسبة وربطها بوسائل الاتصال والمصالح الداخلية للمؤسسة.

3.2.2- مرحة التجريب: وفيها يشغل النظام تحت رقابة لجنة متخصصة غالبا ما تتشكل من خبراء في الأرشيف والمعلوماتية لمدة لا تقل عن 3 أشهر.

ويعد إعداد نظام التسيير الالكتروني والاستفادة منه من بين الركائز الأساسية لتثبيت نظام إدارة المعرفة في المؤسسة.

الخلاصة:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، وإنما في نظام لإدارة المعرفة ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية تستخدم من خلالها نظم المعلومات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والشبكات للتعامل مع المعرفة الصريحة المكتوبة، والمساعدة في تعزيز فعالية المعرفة الضمنية. حيث تقوم نظم إدارة المعرفة بتقديم حزم متنوعة من أنشطة استقطاب وترميز وخزن المعرفة كما هو الحال في النظم الخبيرة وأنشطة اكتساب خبرات التعلم الذاتي لتحليل البدائل ونمذجة القرارات.

وقد أصبحت المؤسسات أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات الزبائن من ناحية أخرى، كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات، والمعرفة بغية تجديد منتوجاتها وخدماتها، والأساليب المستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى الزبائن مقارنة بالمنافسين.

ضمن هذا السياق تتجلى أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة في جوانب رئيسية أهمها:

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات الزبائن.
- تهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.
- توفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية.

وفي الأخير يمكن اعتبار المعرفة موردا يجب استغلاله وتسييره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع إدارة المعرفة، كما أصبحت موردا استراتيجيا للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليب إدارة المعرفة من خلال مراكز التكوين، ورشات التدريب، أو مخابر البحث والتطوير، التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.

الفصل الثالث:

إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

الفصل الثالث: إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: تحليل البيئة الدولية والوطنية للمؤسسات الجزائرية

المطلب الأول: توجه الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة

المطلب الثاني: انفتاح السوق الجزائرية ودور المعرفة في مواجهة المنافسة العالمية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أداة الدراسة، وطريقة جمع البيانات

المبحث الثالث: تشخيص وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

المطلب الرابع: الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

المبحث الرابع: اقتراح منهجية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

المطلب الأول: تحديد أهداف إدارة المعرفة للمؤسسة وخلق قسم/ تعيين فريق مسئول عنها

المطلب الثاني: نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة، وخلق ثقافتها داخل المؤسسة

المطلب الثالث: تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء الذاكرة

المطلب الرابع: تفادي عوامل فشل مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

فكرة المعرفة تلعب دورا هاما في الاقتصاد ليست فكرة جديدة، فقد أشار **آدم سميث Adam Smith** إلى دور رجال المضاربة والذين يساهمون في إنتاج معرفة مفيدة للاقتصاد، كما شدد **فريدريك ليست Friedrich List** على المؤسسات، والبنى التحتية الخاصة بتنمية القدرات التكنولوجية لخلق ونشر المعرفة، وقد تم الاستعانة بمفهوم شومبتر **Schumpeter** حول الإبداع كأحد أهم محركات الديناميكية الاقتصادية كذلك من طرف **كالبرايث Galbraith**، **كودوين Goodwin** **وهيرشمان Hirschman** وأخيرا **رومر وكروسمان Grossman & Romer** اللذين أعدا نظريات جديدة لتفسير القوى المؤثرة على النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

كما أن اقتصاد المعرفة ليس اقتصادا جديدا بالكامل، فقد كان للمعرفة دور قديم ومهم في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أصبحت أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا، بل أصبحت المعرفة هي العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الأكبر في هذا الاقتصاد، وأن المعرفة، المعلومات وتكنولوجياتها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، سواء كانت هذه المعرفة مجرد معلومات أو بحوث علمية وخبرات ومهارات.

في ظل الظروف المتغيرة التي تسود السوق الدولية، والمنافسة الشديدة التي تضطر المؤسسات والدول لمواجهتها، تتحول المعرفة إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات البيئة الدولية الجديدة، وسواء أكان الأمر يتعلق بالمؤسسات أو الاقتصاديات الوطنية، فإن المعرفة هي مفتاح من مفاتيح الميزة التنافسية، كما تعتبر قوة دافعة نحو تحقيق النمو، في ظل تحول جذري من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار.

الأمر الذي يجبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج في الجو الحديث، وإما أن تهمش، لذا يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع التغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، و لاسيما فيما يتعلق بالتحول الذي على كل مؤسسة القيام به، التحول من موقع مميز في السوق المحلية إلى القدرة على البقاء في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية، ويجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تدرك أن المعرفة وإدارتها

تمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المؤسسات المنافسة، سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، وهي عامل أساسي في التحول الناجح من الاقتصاد المحمي إلى الاقتصاد التنافسي.

وسنتناول في هذا الفصل أهم التحولات الاقتصادية العالمية وما أسفرت عنه من تحوّل تجاه اقتصاد المعرفة، معرفين هذا الأخير ومبرزين أهم سماته ومبررات التحول إليه والاندماج فيه، لننتقل إلى إدارة المعرفة ودورها في تجسيد اقتصاد المعرفة، ثم نحاول التطرق إلى البيئة الجديدة التي تتواجد بها المؤسسة العمومية الجزائرية وما يفرضه ذلك من تحول عليها لمواجهة متطلبات هذه البيئة التنافسية. لننتقل إلى تناول مجريات الدراسة الميدانية وأهم ما تحصلنا عليه من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالاستبيانات والوصول إلى النتائج، لننهي باقتراح منهجية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

المبحث الأول: تحليل البيئة الدولية والوطنية للمؤسسات الجزائرية

مع التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة تم الانتقال من الاقتصاد الصناعي المادي إلى الاقتصاد المعرفي. فبعد أن كانت الثروة الاقتصادية تتشكل من مكونات مادية وخدمية بسيطة انتقلت إلى مكونات مادية خدمية معرفية. فلم تعد الثروة الاقتصادية مخزونات من أملاك عقارية واحتياطات معدنية نفطية وغير نفطية ومنتجات صناعية تحويلية وسلع زراعية أو أرصدة نقدية، بل أصبحت تشتمل كذلك على تدفقات تكنولوجية ومعلوماتية ومالية واستشارية حقيقية وافتراضية. لذلك فإن دعم المحتوى المعرفي في الإنتاج الاقتصادي إنما أصبح بمثابة القاسم المشترك للسياسات الحديثة.

وما رافق كل ذلك من تغير في عوامل الإنتاج، والتي تحولت من خدمات طبيعية ومواد مصنعة أو نصف مصنعة وطاقات ومعدات ميكانيكية وقوى عاملة وموارد مالية ذاتية وخارجية. إلى عوامل أكثر ارتقاء كالابتكار العلمي والتكنولوجي وكذلك الريادة والتنظيم والتسيير والإدارة والكفاءة المهنية والقدرة على اجتذاب رأس المال الأجنبي الخارجي. فلم يعد للخامات الطبيعية ولا للمواد الوسيطة ولا للطاقة ولا للعمالة البسيطة والنمطية الرخيصة دور مهم في الاقتصاد العالمي الجديد.

وقد صاحب هذا التوجه التحول الكبير للاقتصاد الجزائري، والتغير من النهج الاقتصادي الحمائي إلى الانفتاح على الاقتصاد العالمي لأسباب عديدة، أهمها الأزمة الاقتصادية لمنتصف الثمانينيات وما صاحبها من نقص في الموارد المالية الجزائرية، بالإضافة إلى شروع الجزائر قبل ذلك في إصلاحات اقتصادية بدأت مع إعادة الهيكلة العضوية لتنتهي بمنح الاستقلالية للمؤسسات مع ما رافق ذلك من سياسات مختلفة جعلت المؤسسة العمومية الجزائرية أكثر استقلالا من جهة وأكثر عرضة لخطر المنافسة المحلية والعالمية من جهة أخرى. وسنتناول في هذا المبحث: توجه الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد المعرفة، لنمرّ إلى انفتاح السوق الجزائرية وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية لتجد المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية نفسها عرضة لها.

المطلب الأول: توجه الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة

اعتمد التطور الاقتصادي العالمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين وبشكل متزايد على التطور التقني والعلمي، أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج. وفي العقدين الأخيرين من القرن الماضي بدء الاقتصاد العالمي يتسم بالاعتماد على المعرفة بشكل كبير.

فما هو هذا الاقتصاد وما هي ميزاته وخصائصه وما هي علاقته بإدارة المعرفة؟ ومن خلال هذا المطلب سنحاول الإجابة على هذه التساؤلات.

1- تعريف اقتصاد المعرفة[1]: هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها، على أن يتم ذلك من خلال الإفادة من خدمة معلومات بشرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري رأساً للمال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عالمية المعرفة، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي.[2]

ويمكن تعريفه أيضا بأنه الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق،[3] وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.[4]

انطلاقا من هذه التعاريف نستخلص أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أصبحت أكثر عمقا مما كانت عليه من قبل.[5]

---

[1] صالح سالم زرنوقة، قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة، جريدة الأهرام المصرية، عدد 2005/01/24،ص24:
http://www.ahram.org.eg/acpss/

1عبيدلي العبيدلي، اقتصاد المعرفة:
www.bahrain.yourth.org/vb/arcline/indeoc.

[3] United Kingdom dep of trade and industry, our competivie future – building the knowledge economy, London 1988, p 417.

[4] عبد الرحمن الحاج، اقتصاد المعرفة:
www.abhatoo.net.maplip.article1525

[5] افانيش بيرو سود، الفجوة المعرفية، ترجمة صفاء روماني، مجلة الثقافة العالمية، عدد افريل- مارس 2001، ص 175.

وعليه يمكن تعريف إقتصاد المعرفة بأنه: ذلك الاقتصاد الجديد الذي يعتمد أساسا في نشاطاته على استخدام المعرفة في خلق الثروة مرتكزا في ذلك على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتتمثل أهم سمات اقتصاد المعرفة فيما يلي[1]:

- تحول تمركز العمالة من الصناعات إلى مهن الخدمات، وهي مهن تتسم بكثافة المعرفة.
- نمو الاستثمار في الأصول غير الملموسة.
- نمو الطلب على الخبرات ذات المستوى العلمي العالي.
- ظهور وظائف جديدة في مجالات كثيفة المعرفة، كالتعليم والاستشارة.

ويقوم اقتصاد المعرفة على ثلاثة عناصر أساسية هي[2]:

- المعرفة والتي تعتبر من أهم عوامل الإنتاج.
- الأساليب الإدارية الجديدة والتي تعتبر مفتاحا له ومن أهمها إدارة المعرفة.
- تكنولوجيات المعلومات والاتصالات التي تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها.

ومنه فإن المعرفة أصبحت العامل الأول قبل رأس المال والعمل في توليد الثروة، وذلك بفضل النمو الهائل والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

2- مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد السرعة الفائقة، والحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والبريد الالكتروني[3]، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحديا أمام إدارة مؤسسات الأعمال، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية (إدارة الندرة) في الموارد (الأموال، المعدات، اليد العاملة) والتي تتناقص

---

[1]P. Schwartz et autres, The remerging global knowledge Economy: proceedings of the future of the global economy, OECD 1999, P 82.
- Carl Shapro, Information rales castratégic guide to the network Economy, New York :MIT Press, P 22.
- Paula Mazi et autres, Une nouvelle économie, finance& développement, vol 38, N° 02, juin 2001, p 38.

[2] توماس ستيوارت، ثروة المعرفة-رأس المال الفكري، ترجمة علا احمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص 22.

[3] **نجم** عبود نجم ,إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 221.



بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى (إدارة الوفرة) حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي والموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات.

ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطور، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حاليا في مختلف المجالات العلمية والتقنية.

3- عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة:

إن التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لامادي، يقوم على أساس رأس المال الفكري والذي يتطلب تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر، الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى الطويل كالتعلم، التكوين، البحث والتطوير هذا من جهة ومن جهة أخرى الاعتماد على تكنولوجيات متطورة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبمعنى أخر يتطلب الاندماج في الاقتصاد المعرفي شرطان أساسيان هما إقامة بنى تحتية تكنولوجية متطورة، والاستثمار في الرأس المال الفكري.

1.3- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن تشييد بنى تحتية تكنولوجية في إطار اقتصاد المعرفة يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الحاسوب، فهذه التكنولوجيات لها دور أساسي في عملية تسريع وتجديد دورة العمل والإنتاج، فقد غيرت ولاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طريقة التفكير [1] والعمل وساهمت في تحسين ظروف الحياة وخاصة الاقتصادية منها[2] .

2.3- الرأس المال الفكري: الرأس المال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية، يعرف بأنه المواهب والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة[3]، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المؤسسات في ميدان إنتاج

---

[1] تقرير عن التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنساني، 2003.

2 احمد امجدل، معراج هواري، اقتصاد المعرفة والتعليم عن بعد، مجلة دراسات العدد03، ديسمبر2005، ص ص202-203.

[3] توماس ستيورت، مرجع سبق ذكره، ص 31.

التكنولوجيا العالية تتمثل في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تملكه المؤسسة.

ويتطلب تطوير الرأس المال الفكري[1] الاهتمام بـــ:

1.2.3- التعليم: يعتبر التعليم اليوم استثماراً في الرأسمال الفكري، له أثره البالغ في التنمية الاقتصادية، وقد جاءت نظرية الرأسمال الفكري لتأكد أثر الرأسمال البشري على النمو. وفي ظل اقتصاد المعرفة أين يتجه الاهتمام صوب النشاط كثيف المعرفة يُعتبر جانب التعليم ذو دور جوهري باعتباره النطاق الذي تُبنى فيه الطاقات البشرية الّتي يحتاجها اقتصاد المعرفة.

2.2.3- البحث والتطوير R&D: تنتشر في اقتصاديات المعرفة مخابر البحث والتطوير، وتولي لها الحكومات والخواص بالغ الاهتمام باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي. إنّ الدخول في اقتصاد المعرفة يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج الداخلي الخام، إذ تعتبر هذه النسبة كمؤشر ضمن مجموعة مؤشرات لاقتصاد المعرفة.

4- دور إدارة المعرفة في إقتصاد المعرفة:

يقوم اقتصاد المعرفة، أساسا على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، فدخول المؤسسات في اقتصاد المعرفة مرهون بكفاءة برنامجها لإدارة المعرفة، والذي يتطلب مجموعة من الأمور أهمها[2]:

- الاعتراف بالمعرفة كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودة المادية الملموسة.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة، ونماذج إدارية جديدة.
- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.

1رأس المال الفكري: هو المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة. وقد صنف ستيوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني:

- رأس المال الهيكلي: يتمثل في المعرفة الصريحة التي يتم الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، فهو يمثل كل القيم اللامادية التي تبقى في المؤسسة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل.
- رأس المال البشري ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد وتضم المهارات، الخبرات، الإبتكارات...
- رأس المال الزبوني: ويتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء للمؤسسة، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقاتها المتميزة بها، إن هذه العلاقات ذات قيمة كبيرة.

2 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

– إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.

وتلعب الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي، حيث تحتاج هذه المعرفة لإدارة فعالة لإستخراجها ومعالجتها ثم استثمارها، حيث توفر ادارة المعرفة كافة العمليات والتقنيات اللازمة لذلك والانتقال من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق.

المطلب الثاني: انفتاح السوق الجزائرية ودور المعرفة في مواجهة المنافسة العالمية

عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر عدة مشاكل وأزمات، ابتداء من مرحلة التسيير الاشتراكي، وصولا إلى مرحلة الإصلاحات وما صاحبها من إعادة للهيكلة واستقلالية لهذه المؤسسات، غير أن هذه التحولات لم تكن كافية لتحقيق الأهداف المسطرة، خصوصا وأن الانتقال إلى اقتصاد السوق، رافقه تحرير سريع للتجارة الخارجية، فوجدت هذه المؤسسات نفسها في وضعية حرجة نتيجة المنافسة المفروضة عليها، حتى أن بعضها أصبحت تقوم باستيراد المواد التي كان من المفروض أن تنتجها، هذا بالإضافة إلى مشاكل أخرى داخلية متعلقة بالخسائر المالية، نتيجة تدهور قيمة العملة، وتم ذلك كله في ظل غياب تخطيط إستراتيجي تنموي شامل ومتكامل.

ولمواكبة التطورات العالمية، تم الدخول في صميم الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر، مع محاولات الانتقال إلى اقتصاد السوق، بغرض إنعاش الاقتصاد الوطني والخروج به من مرحلة الجمود، وهو ما جعل المؤسسات العمومية الاقتصادية تعرف تغييرا ولو جزئيا في قوانين تسييرها وعلاقاتها مع الهيئات الخارجية، حيث مكنها ذلك التحول من إتباع نمط تسييري حر من كل القيود السابقة، ورتبت لنفسها إطار عمل يتناسب والتغيرات الخارجية.

1– انفتاح المؤسسات الجزائرية على السوق العالمي:

ينبغي أن نشير إلى واقع التحديات التي تواجه هذه المؤسسات وتفرض عليها جملة من القيود الجديدة لا يمكنها إلا أن تتكيف معها إذا كانت تطمح إلى البقاء[1]. ومن ذلك مواعيد الانضمام

[1] الزين منصوري، كواش خالد، دور المعرفة و لابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007.

لمنظمة التجارة العالمية ومنطقة التبادل الحر وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي وما يفرضه ذلك من قيود وتحديات أهمها:

1.1- المنافسة: يستدعي اكتساب قدرة تنافسية القدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة من السوق، عبر تخفيض التكلفة لأدنى حد ممكن، مع الحفاظ على مستوى جودة مرتفع، ثم يضاف لهما التسويق النشيط.

2.1- العالمية: يعني تحول العالم إلى قرية صغيرة محدودة الأبعاد متنافسة الأطراف، وفي هذا السياق على المؤسسات أن تفكر عالميا وتنتج محليا.

3.1- الجودة الشاملة: أصبحت مقياس التقدم والتميز والازدهار، سلاح للمفاضلة عند عقد الصفقات، وهدف لتجاوز الحدود الجغرافية، للدخول إلى الأسواق العالمية.

4.1- التحديات التكنولوجية: فتقنية المعلومات الحديثة تخلق لإدارة المؤسسة خيارات إستراتيجية لم يكن الحصول عليها أمراً سهلاً من خلال أساليب تكنولوجية بسيطة.

5.1- اتخاذ القرارات في عالم متغير: حيث هناك حاجة إلى رؤية مستقبلية واضحة، وإستراتيجية ملائمة لتتعامل من خلالها مع كل التحولات والتحديات، وتتخذ قراراتها.

2- استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية[1]:

لمواجهة النتائج السلبية الناتجة عن العجز المالي المسجل لدى المؤسسات العمومية، شرع في تطبيق إصلاحات اقتصادية تمثلت في تحويل عدد معين من المؤسسات العمومية إلى مؤسسات اقتصادية، حيث من خلالها طبقت سياسة استقلالية المؤسسات العمومية التي فصلت بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحية الإدارة والتسيير فيها، فحسب المادة 698 من القانون التجاري الجزائري فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة، والدولة مالكة مساهمة في رأس مال المؤسسة، لكن لا تسيرها، ويعبر عن هذه

---

[1] من خلال القوانين التي صدرت في 12 جانفي 1988، وخاصة في القانون الأول رقم 01/88 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية.

الملكية بالأسهم التي تصدرها المؤسسة للدولة، مقابل تحويل هذه الأخيرة لحصص عينية أو نقدية وجعلها تحت تصرف الشخصية المعنوية الممثلة للمؤسسة.

نقصد بذلك أن تتصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها فيما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية، والوصول إلى أهدافها.

1.2- أهداف استقلالية المؤسسات: تهدف السلطات من خلال تطبيق استقلالية المؤسسات إلى:

- إحياء شخصية و هوية المؤسسة العمومية.

- وضع منهج لتنظيم الاقتصاد الوطني، بحيث تؤدي الاستقلالية إلى تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات .

- تحسين فعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- التسيير الأحسن للموارد البشرية.

- رفع التدخل المباشر للدولة.

ومن أجل أن تتجسد استقلالية المؤسسات العمومية، تم إنشاء أجهزة تعمل على الربط بين المؤسسة العمومية الاقتصادية والأجهزة الأخرى، ومن أهم هذه الأجهزة صناديق المساهمة التي عوضت بعد ذلك بالشركات القابضة، وهي الآن شركات تسيير المساهمات التي تعتبر كأداة ربط إلى جانب دورها في التخطيط والمراقبة.

يدخل في إطار استقلالية المؤسسات كل مؤسسة ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي أو تعمل في نشاط النقل أو البناء أو الأشغال العمومية و بصفة عامة فهي تمارس نشاطا اقتصاديا.

2.2- عوائق تطبيق الاستقلالية: إن تطبيق الاستقلالية على المؤسسات العمومية واجهته بعض المصاعب تتمثل فيما يلي:

1.2.2- عوائق مالية: وتمثلت في سوء التسيير المالي الذي أدى إلى لجوء المؤسسة العمومية للإقراض من الخارج من أجل تغطية العجز المالي.

2.2.2- عوائق اقتصادية: تمثلت في انعدام مرونة الجهاز الإنتاجي.

3.2.2- عوائق اجتماعية: إذ أصبحت المؤسسة العمومية مركز معالجة المشاكل الاجتماعية للعمال أكثر من كونها مركز إنتاج القيمة المضافة.

4.2.2- عوائق تكنولوجية: لم تكن للمؤسسة العمومية الحرية في اختيار مصدر التكنولوجيا وبالتالي لم تكن لها الحرية في ممارسة وظيفة البحث والتطوير.

5.2.2- عوائق تنظيمية: وتتمثل في سلبية نظام الرقابة، ومن أجل الخروج من هذه الأزمة كان لا بد من الدخول في إصلاحات هيكلية و تنظيمية في المؤسسة العمومية من أجل الاهتمام أكثر بالكفاءة في التسيير والإنتاج حيث أنها تمثل المحور الرئيسي لاستقلالية تسيير المؤسسات العمومية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

نسعى من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى تحديد وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، عن طريق البحث في أربع أركان أساسية تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة وهي: المورد البشري، و موقعه من إدارة المعرفة والذي يلعب دورا أساسيا في عملية تطبيقها، وهذا يتطلب أن يكون هناك إعداد وتأهيل كافيان له، و العنصر التكنولوجي و مدى توفر البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات اللازمة لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، ومدى تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يتطلب الأمر تنظيم وتوضيح وترتيب هذه العمليات، و تحديد المسؤوليات و الواجبات لكل فرد في المؤسسة، و مدى تماشي الأنشطة الإدارية للمؤسسة مع متطلبات إدارة المعرفة، إذ أن اكتساب المعرفة، تجميعها، مشاركتها، و تطبيقها في نشاطات المؤسسة مرتبط بتبني هذه الأخيرة لمفهوم إدارة المعرفة و دعمه من خلال الأنشطة الإدارية التي تقوم بها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى أهداف البحث، تم تحديد منهجية للعمل وذلك بتحديد مجتمع الدراسة المتكون من مجموع المؤسسات العمومية الاقتصادية المتواجدة في ولاية الجزائر، وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر العاصمة، و يبلغ عددها (216)[1] مؤسسة، حيث تم استطلاع آراء المديرين وهم الذين يشغلون المناصب القيادية والإدارية العليا في المؤسسة (رئيس مدير عام ، مدير عام، مساعد المدير العام، مدير الموارد البشرية، مدير الدراسات، البحث و التطوير، مدير التخطيط.....)، من خلال توزيع استبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول وضعية إدارة المعرفة في مؤسساتهم. وقد تم اختيار فئة المديرين حتى يتمكنوا من الإجابة على كامل الأسئلة التي تضمنها الاستبيان.

2- عينة الدراسة:

تم أخذ عينة ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغت (31) مؤسسة عمومية اقتصادية، أي ما نسبته (14.35%) من مجتمع الدراسة الأصلي، و ذلك لصعوبة تناول مجتمع الدراسة كاملا، حيث حاولنا اختيار مؤسسات ذات النشاط المختلف، ومن مختلف القطاعات الاقتصادية والتي رأينا أنها ممثلة للمجتمع المستهدف، والجدول رقم (03) يبين أسماء المؤسسات التي مثلت عينة الدراسة، و طبيعة نشاطها، بالإضافة إلى عنوانها، وموقعها الالكتروني.

[1] الديوان الوطني للإحصائيات، توزيع الأشخاص المعنوية حسب الولاية والتصنيف القانوني في 2007/12/31:
http://www.ons.dz/them_sta.htm

جدول رقم (03): أسماء المؤسسات، نشاطها، وعنوانها.

اسم المؤسسة		النشاط	العنوان	الموقع الالكتروني
01	HYDRO-AMENAGEMENT	تهيئة مساحات الري	الرويبة-الجزائر	www.hydro-amenagement.com.dz
02	MAGI	صناعة وتجارة العتاد الفلاحي	الرويبة-الجزائر	www.magi-dz.com
03	NAFTEC	تصفية وتوزيع المواد البترولية	براقي-الجزائر	www.naftec.dz
04	PMAT	تجارة العتاد الفلاحي	بئر خادم-الجزائر	www.pmat-dz.com
05	ANABIB-ALTIMAT	صناعة أنابيب الفولاذ للري والمحروقات	الرغاية-الجزائر	www.anabib.com
06	TRANS-CANAL CENTRE	صناعة أنابيب الاسمنت للري والمدن	باب الزوار-الجزائر	www.trans-canal-centre.dz
07	TUBPROFIL	صناعة المواد الحديدة	الرغاية-الجزائر	www.anabib.com
08	ENGEOA	الأشغال العمومية	الرغاية-الجزائر	
09	SOMIBAR	الإنتاج والاستغلال المنجمي	الحراش-الجزائر	www.enof-mines.com
10	POVAL	صناعة تثبيت وتصليح الصمامات	الرويبة-الجزائر	www.poval.com.dz
11	BENTAL	إنتاج واستغلال المناجم	الحراش-الجزائر	www.enof-mines.com
12	ALGRAN	تطوير واستغلال المحاجر	الحراش-الجزائر	www.enof-mines.com
13	SOFELD	التنقيب عن جيوب الفوسفات	الحراش-الجزائر	www.enof-mines.com
14	TRANSPOLYMERS	صناعة وتجارة البلاستيك	الحراش-الجزائر	www.transpolymeres.com.dz
15	MOBILIS	خدمة الاتصالات عن طريق الهاتف النقال	حيدرة-الجزائر	www.mobilis.dz
16	ENG	تحويل الحصى	جسر قسنطينة-الجزائر	www.eng-spa.dz

17	HYDRO-TECHNIQUE	إنجاز المشاريع الكبرى للري	القبة-الجزائر	www.hydrotechnique-dz.com
18	SNVI	صناعة السيارات الصناعية	الرويبة-الجزائر	www.auto-utilitaire.com
19	CAMMO	صناعة وتجارة الأثاث المعدني المكتبي	الرويبة-الجزائر	www.cammo.dz
20	ENROS	الأشغال العمومية	الرويبة-الجزائر	
21	NAFTAL	توزيع وتجارة المواد البترولية	الشراقة-الجزائر	www.naftal.dz
22	SOCOPLAST	إنتاج وتجارة المواد البلاستيكية	واد السمار-الجزائر	www.socoplast. com.dz
23	CAAT	خدمات التامين	الجزائر-الجزائر	www.caat.com.dz
24	SAA	خدمات التامين	الجزائر-الجزائر	www.saa.com.dz
25	GTP	الصناعات البترولية الكبرى	الرغاية-الجزائر	www.engtp.com
26	BADR	خدمات بنكية	الجزائر	www.badr-bank.net
27	ENAC	النقل بالقنوات للغاز والبترول	حسين داي-الجزائر	www.sonatrach-dz.com
28	ENAG	الطباعة والنشر	الرغاية-الجزائر	www.enag.dz
29	SACAR	صناعة وتجارة الورق والكرتون	واد السمار-الجزائر	www.gipec.dz
30	SAIDAL	صناعة وتجارة الأدوية	الدار البيضاء-الجزائر	www.saidalgroup.dz
31	FOREMHYD	أشغال الري	الدار البيضاء-الجزائر	www.foremhyd-dz.com

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وطريقة العمل الميداني

من أجل إجراء الدراسة الميدانية تم تصميم استبيان استعمل كأداة للدراسة، وتم إتباع طريقة للعمل الميداني، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب:

1- الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة، و في محاولة منا للإجابة عن الأسئلة التي قمنا بطرحها لحل إشكالية بحثنا، و للتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، يتكون من خمسة محاور متتابعة متضمنة 42 فقرة، سنقوم بتفصيلها حسب كل محور:

المحور الأول: يتعلق بتحديد موقع الموارد البشرية للمؤسسة من تطبيق إدارة المعرفة، و يشمل 9 فقرات.

المحور الثاني: يتعلق بتحديد وضعية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ويشمل 8 فقرات.

المحور الثالث: يتعلق بتحديد مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، ويشمل 10 فقرات.

المحور الرابع: يتعلق بتحديد مدى تماشي الأنشطة الإدارية للمؤسسة مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، و يشمل 10 فقرات.

المحور الخامس: ويتعلق هذا المحور بالمعلومات الشخصية و الوظيفية للمديرين المستقصيين، وهذا بخمس فقرات.

بعد أن صمم الاستبيان بصورته شبه النهائية، من خلال النقاش و التشاور مع المؤطر، وبعض الزملاء من اختصاص سبر الآراء و التحقيقات الاقتصادية، تم إخضاعه إلى دراسة تجريبية بعرضه على مجموعة من المختصين الأكاديميين من أساتذة جامعات، و بعض المديرين من بعض المؤسسات، كاختبار أولي للاستبيان قبل الدراسة الميدانية، بهدف تحكيمه وإبداء آرائهم حول سلامة صياغته وترابط فقراته، و بعد إجراء التعديلات المقترحة من قبلهم، و التي كان من أهمها:

- إعادة صياغته باللغة الفرنسية، فقمنا بعملية الترجمة و الصياغة باللغة الفرنسية التي تعد اللغة المستخدمة في إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ما عدا الجانب القانوني منها،

وحتى يكون هناك فهم جيد للأسئلة من طرف المديرين، و إبعادهم عن كل لبس و غموض قد يقعون فيه نتيجة لتكوينهم الفرنكوفوني غالبا، وكذلك للمصطلحات الغامضة بالعربية التي انتقلت إليها بالترجمة، وهذا في محاولة منا للوصول إلى إجابات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل والوصول إلى استنتاجات موضوعية، والملحقين رقم (1) و (2) يبينان نموذج الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية.

- تغير المقياس المعتمد، و الذي كان مقياس ليكرت بخمس درجات: دائما 5 درجات، غالبا 4 درجات، أحيانا 3 درجات، قليلا 2 درجة، نادرا 1 درجة، لأنه اظهر عدم مصداقيته، لتهرب المجيبين عن الإجابة بموضوعية عن الأسئلة المطروحة، والتوجه في غالب الاختيارات إلى الدرجتين، غالبا، وأحيانا، ومن هنا أعدنا صياغة الأسئلة بالتنويع بين مقياس ليكرت بخمس درجات، وبثلاث درجات، و اعتماد الأسئلة المغلوقة، بنعم أو لا لحصر الإجابة، و المحاولة للوصول إلى الجواب الحقيقي، كما تم إضافة خانات لإجابات مفتوحة يعبر فيها المجيب بكل حرية عن فكرته.

إضافة إلى استخدام تحليل الثبات (الاعتمادية) Reliability Analysis لحساب معامل ارتباط ألفا كروم باخ باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS والذي أشار إلى سلبية بعض الأسئلة، فقمنا بتعديل بعضها، و حذف أخرى، و بعد ذلك أعدنا الاختبار مرة ثانية ليتبين أن قيمته تبلغ (64.7%) تقريباً، وحيث أنها تزيد عن النسبة المقبولة 60 % فإن ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان[1]، والاطمئنان إلى مصداقيتها، و ثباتها و قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

2- طريقة العمل الميداني:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لدراسة وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، بالاعتماد على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات، والأسلوب الإحصائي لتصنيفها و معالجتها.

---

[1] Amir, D. and Sonderpandian, J. *Complete Business Statistics*, 5th Edition, McGraw-Hill, New York, USA 2002.

تمت عملية جمع البيانات بواسطة الباحث بنفسه، وقد تم استخدام الأسلوب المباشر في توزيع الاستبيانات واستردادها، مع المتابعة الهاتفية والميدانية للحصول على نسبة ردود معقولة و ذلك خلال الفترة الممتدة ما بين أوائل شهر أفريل إلى غاية بداية شهر أوت من سنة 2008، أي في مدة أربعة أشهر من العمل المتواصل نظرا لصعوبة تحديد المواعيد مع المديرين لضيق وقتهم، و التزاماتهم الكبيرة، والذي كان عن طريق علاقات شخصية.

خضعت كافة الاستمارات و البيانات إلى عدة مراحل من المراجعة والتدقيق، تماشيا مع معايير الجودة التي تم تحديدها مسبقا، حيث قمنا بمراجعة الاستمارات قصد التأكد من أن المستقصى منه قد أجاب على كافة الأسئلة و خضعت جميع الاستبيانات للتدقيق، و ذلك بمراجعتها من حيث المصداقية و منطقية الإجابات قبل إدخالها في الحاسوب. و تجدر الإشارة إلى انه قد تم توزيع (248) استبيان من قبل الباحث على عينة الدراسة، أي (06) استبيانات لكل مؤسسة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (180) استبيان، أي بنسبة ردود بلغت (72.6%)، وتم استبعاد (52) استبيان لعدم استكمال الإجابات فيها، أو عدم منطقيتها نتيجة تعارض الإجابات، حيث جرى اعتماد (128) استبيان.

قمنا بتفريغ إجاباتها في ورقة عمل على برنامج Microsoft Excel و نقلها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، للحصول على التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات كل سؤال في الاستبيان من أجل اختبار مدى صحة كل فرضية.

المبحث الثالث: تشخيص وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

يتضح من تحليل نتائج المحور الخامس من الاستبيان، والمبينة في الجدول رقم 04 في الأسفل، أن غالبية المجيبين (81.25%) تقريباً هم إما: رئيس مدير عام، مدير عام، مساعد مدير عام، مدير الموارد البشرية، مدير التخطيط والتسيير، و أن جميعهم (100 %) مؤهلين تأهيلاً أكاديمياً، وهم من حملة درجة الليسانس كحد أدنى، مما يدل على توفر الخلفية العلمية اللازمة عن إدارة المعرفة. ومما يعزز الثقة بالنتائج المحصل عليها، أن المجيبين يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم إذ تبلغ نسبة من يتمتعون بخبرة 15 سنة فأكثر (79.6%) تقريباً وهي نسبة مرتفعة، وأن مركزهم الوظيفي يؤهلهم للاطلاع على أهم القرارات المتخذة في المؤسسة، والإستراتيجية المتبعة فيها، والتكنولوجيا المستخدمة فيها، بالإضافة إلى التمكن من تشخيص وضعية مؤسساتهم، و الإجابة على كامل الأسئلة المطروحة.

جدول رقم (04): النسب المئوية لقياس مدى التأهيل العلمي، المركز الوظيفي، والخبرة المهنية للمديرين في عينة المؤسسات.

رقم السؤال	السؤال	بدائل الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	المستوى العلمي	ماجستير	60	%46.9
		ليسانس	44	%34.4
		ثانوي	0	%0
		شهادة أخرى	24	%18.7
		المجموع	**128**	**%100**
2	المركز الوظيفي	رئيس مدير عام	5	%3.9
		مدير عام	20	%15.6
		مساعد مدير عام	35	%27.3
		مدير الموارد البشرية	28	%21.9
		مدير التخطيط والتسيير	16	%12.5
		أخرى	24	%18.8
		المجموع	**128**	**%100**
3	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	0	%0
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	%3.2
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	%17.2
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	31	%24.2
		20 سنة فأكثر	71	%55.4
		المجموع	**128**	**%100**

المطلب الأول: الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

اختبار الفرضية الجزئية الأولى: ليس للموارد البشرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر قابلية لتطبيق إدارة المعرفة.

جدول رقم (05): النسب المئوية التي تبين موقع الموارد البشرية من إدارة المعرفة لعينة المؤسسات.

	العبارة	بشكل كبير %	بشكل متوسط %	بشكل ضعيف %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
1	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية.	0.8	43.8	52.3	1.6	1.6
2	يسعى الأفراد إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	7.8	64.8	26.6	0	0.8
3	يقبل الأفراد على المشاركة وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم.	11.7	40.6	40.6	5.5	1.6
4	يتعلم الأفراد من تجاربهم وأخطائهم ويستفيدون منها.	21.1	47.7	26.6	3.1	1.6
5	يتمتع الأفراد بمهارات ومؤهلات علمية تسهل قيامهم بمهامهم وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.	8.6	57.8	28.9	3.1	1.6
6	يخشى الأفراد من عدم تناسق أفكارهم واعتقاداتهم مع الآخرين، لذا يحاولون إخفاءها.	12.5	20.3	43.8	19.5	3.9
7	لدى الأفراد فهم لخصائص وحدود ومهام المؤسسة وسياستها.	19.5	50.8	26.6	2.3	0.8

	العبارة	أغلبهم %	بعضهم %	أقلهم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
8	يقوم الأفراد بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	13.3	55.5	26.6	8	3.9

	العبارة	بشكل كبير %	بشكل متوسط %	بشكل ضعيف %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
9	يسعى الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط تصرفاتهم بنتائج عمله.	11.7	48.4	28.1	9.4	2.3

المصدر: من إعداد الطالب.

1- الأعمال الإبداعية والأعمال الروتينية:

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن 43.8% من الأفراد يميلون إلى الأعمال الإبداعية بشكل متوسط، و 0.8% بشكل كبير، في حين أن 52.3% بشكل ضعيف، و هذا يعني أن الأفراد يتناصفون بين مفضلين للأعمال الروتينية و مفضلين للأعمال الإبداعية.

2- التعلم الذاتي والتعلم المستمر:

في ما يخص هذا العنصر ما يمكن ملاحظته من الجدول أن الأفراد يسعون إلى تطوير قدراتهم العلمية بنسبة 7.8% بشكل كبير و 64.8% بشكل متوسط في حين أن 26.6% منهم بشكل ضعيف، مما يسمح لنا بالقول أن أفراد المؤسسة يسعون إلى التعلم و لكن بشكل متوسط.

3- المشاركة بالمعرفة، وعدم احتكارها كمصدر قوة:

هنا نلاحظ أن الأفراد الذين يقبلون على المشاركة بمعارفهم مع بعضهم البعض بشكل متوسط وشكل ضعيف متساوون بنسبة 40.6% لكل فئة، في حين نجد أن الذين يقبلون على المشاركة بشكل كبير فنسبتهم 11.7% فقط، و هو ما يسمح لنا بالقول أن أفراد المؤسسة يميلون إلى المشاركة بالمعرفة بشكل متوسط.

4- التعلم والاستفادة من التجارب والأخطاء:

نجد أن 21.1% من الأفراد يستفيدون من تجاربهم وأخطائهم السابقة بشكل كبير، و47.7% بشكل متوسط، في حين أن 26.6% منهم يستفيدون منها بشكل ضعيف، وهو ما يسمح لنا بالقول أن أفراد المؤسسة يتعلمون من أخطائهم و تجاربهم لكن بشكل متوسط نوعا ما.

5- التمتع بمهارات ومؤهلات علمية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة:

ما يمكن ملاحظته أن 8.6% من الأفراد فقط يتمتعون بمهارات و مؤهلات علمية تخدم بشكل كبير أهداف المؤسسة و تسهل انجاز مهامهم، و 57.8% منهم معارفهم تخدم المؤسسة بشكل متوسط، في حين أن 28.6% منهم لا يتمتعون بمعرفة تخدم المؤسسة، ومن هنا يمكن أن نقول أن أكثر من نصف الأفراد يتمتعون بمؤهلات و مهارات علمية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن بشكل متوسط.

6- إخفاء الأفكار خشية عدم تناسقها مع الآخرين:

نلاحظ أن 12.5% من الأفراد يخشون عدم تناسق أفكارهم ومعتقداتهم مع الآخرين لذا يخفونها بشكل كبير، بينما 20.3% منهم يخفونها بشكل متوسط، في حين أن 43.8% منهم يخفونها بشكل ضعيف، من هنا يمكن القول أن الأفراد في المؤسسة لا يخفون أفكارهم خشية عدم تناسقها مع الآخرين.

7- فهم مهام المؤسسة وسياستها:

نلاحظ أن الأفراد يفهمون سياسة وأهداف المؤسسة بشكل بكبير بنسبة 19.5% بينما تصل نسبة الذين يفهمونها منهم بشكل متوسط 50.8%، بينما الذين يفهمونها منهم بشكل ضعيف فتبلغ نسبتهم 26.6% ، هذا ما يعني أن ربع أفراد المؤسسة لا يفهمون سياسة المؤسسة و أهدافها في حين نصفهم يفهمونها بشكل متوسط، مما يمكن القول أن أفراد المؤسسة يفهمون مهام المؤسسة وسياستها و لكن بشكل متوسط.

8- تبادل المعرفة بغض النظر عن المستويات التنظيمية:

دائما من الجدول نلاحظ أن عدد قليل من الأفراد يتبادلون معرفتهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية بنسبة 26.6% أما نسبة بعضهم يتبادلونها فبلغت 55.5%، في حين أن نسبة أغلبهم يتبادلونها فبلغت 13.3%، وهذا يعني أن العدد الكبير من أفراد المؤسسة يهتمون بالمستوى الوظيفي أثناء تبادل معارفهم، و يعزفون عن تبادلها مع المستويات التنظيمية الأقل أو الأعلى درجة منهم.

9- تطوير المعرفة بالعلاقات التي تربط التصرفات بنتائج العمل:

فيما يخص هذا الجانب فإننا نلاحظ أن 11.7% فقط من الأفراد يسعون إلى ذلك بشكل كبير في حين أن 28.1% منهم يسعون لذلك بشكل ضعيف أما النسبة الكبيرة فكانت للذين يسعون إلى ذلك بشكل متوسط بـــ 48.4% و هذا يعني أن أفراد المؤسسة يهتمون بمراجعة نتائج تصرفاتهم وتقييمها والبحث عن الأسباب التي أدت إليها ولكن بشكل متوسط.

من خلال تحليل المعلومات المتعلقة بهذا المحور، نجد أن الموارد البشرية للمؤسسات، تتمتع بمهارات فنية و مؤهلات علمية متوسطة، وهم يتناصفون بين مفضلين للأعمال الروتينية ومفضلين للأعمال الإبداعية، كما أنهم يسعون إلى تطوير معارفهم و قدراتهم العلمية عن طريق التعلم الذاتي، والتعلم المستمر، والتعلم من تجاربهم و أخطائهم السابقة، كما أنهم يهتمون بمراجعة نتائج تصرفاتهم و تقييمها والبحث عن الأسباب التي أدت إليها ولكن بشكل متوسط، ولديهم ثقافة الإفصاح عن أفكارهم حيث لا يخشون تعارضها مع الآخرين، كما أنهم يميلون إلى المشاركة بالمعرفة وعدم احتكارها كمصدر سلطة لهم ولكن دائما بشكل متوسط، ويفهمون مهام المؤسسة وسياساتها و لكن كذلك بشكل متوسط. إلا أن العدد الكبير منهم يهتمون بالمستوى الوظيفي أثناء تبادل معارفهم، و يعزفون عن تبادلها مع المستويات التنظيمية الأقل أو الأعلى درجة منهم.

من كل هذا يمكن نفي الفرضية الجزئية الأولى والقول أن الموارد البشرية للمؤسسات مستعدة بشكل متوسط لتطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات، أي أن لديها القابلية للانضمام والانسجام في مشروع لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، و الجهد يبقى على المؤسسات التي تريد أن تطبق إدارة المعرفة أن تدعم هذه القابلية و تطورها وخاصة في ما يخص كسر الحواجز التنظيمية، ونشر ثقافة المشاركة بين مختلف المستويات، و تشجيع و تحفيز الإبداع و المشاركة، والاهتمام بالتجارب والخبرات.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا تتوفر المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

جدول رقم (06): النسب المئوية تبين وضعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعينة المؤسسات.

	العبارة	لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
1	هل لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؟	60.2	36.7	2.3	0.8
2	هل توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية ؟	66.4	31.3	1.6	0.8
3	هل ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي انترانت؟	76.1	22.3	1.6	0
4	هل نظام المعلومات في المؤسسة يعتمد بشكل كلي على الكمبيوتر ؟	71.1	27.3	1.6	0
5	هل لدى المؤسسة موقع دائم على شبكة الانترنت ؟	18	82	0	0

	العبارة	هو فعلا كذلك %	في المدى القريب %	في المدى المتوسط %	في المدى البعيد %	لا تستطيع أبدا %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
6	تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية و التحول إلى النظام الإلكتروني.	0.8	18.8	0	61.7	10.2	2.3	6.3

	العبارة	بشكل كبير %	بشكل متوسط %	بشكل قليل %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
7	تتناسب وتجاوب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات مستعمليها.	10.2	50	34.4	3.1	2.3

	العبارة	دائما %	غالبا %	أحيانا %	نادرا %	أبدا %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
8	تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية مثلا من خلال موقع دائم على شبكة الانترنت.	0.8	9.4	32.8	27.3	27.8	3.1	0.8

المصدر: من إعداد الطالب.

1- البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

بلغت نسبة الإجابة بلا على هذا السؤال نسبة 60.2% وهذا يعني أن غالبية المؤسسات لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

2- المكتبة الإلكترونية للمؤسسة:

نلاحظ أن ثلثي المؤسسات لا توفر مكتبة الكترونية وهذا واضح من خلال الإجابة بلا بنسبة 66.4%.

3- شبكة الاتصال الداخلي للمؤسسة "انترانت intranet":

من الجدول نلاحظ أن ما نسبته 22.3% من المؤسسات تملك شبكة اتصال داخلي intranet، أما 76.1% منها فهي غير مزودة بهذه الشبكة، و هذا يعني أن أكثر من ثلثي عدد المؤسسات غير مزودة بشبكة اتصال داخلي "انترانت".

4- نظام المعلومات المحوسب للمؤسسة:

من الجدول نلاحظ أن 71.1% من المؤسسات لا تعتمد على نظام معلومات محوسب بشكل كلي، وهذا يعني أن غالبية المؤسسات نظام معلوماتها تقليدي.

5- موقع المؤسسة على شبكة الانترنيت "site web":

نلاحظ أن 82% من المؤسسات تملك موقع دائم على شبكة الانترنيت، و هي نسبة عالية تعني أن غالبية المؤسسات لها موقع على شبكة الانترنيت.

6- التحول إلى النظام الإلكتروني:

من الجدول نلاحظ أن 71.9% من المؤسسات عاجزة عن التخلي عن الأعمال الورقية في المدى القريب و المتوسط، حيث أن 61.7% منهم ربما تستطيع التوجه نحو التسيير الالكتروني للوثائق في المدى البعيد، مما يعني أن المؤسسات بعيدة جدا عن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولازالت إلى الآن تعتمد أسلوب التسيير التقليدي الورقي للوثائق.

7- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة واحتياجات مستعمليها:

نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة لا تتناسب بشكل كبير مع مستخدميها إلا بنسبة 10.2%، في حين أن 87.9% من المؤسسات لا تتجاوب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها مع مستخدميها.

8- إنجاز الأعمال الأساسية من خلال موقع دائم على شبكة الانترنيت:

نلاحظ من الجدول دائما أن 87.9% من المؤسسات لا تستعمل موقعها الالكتروني في نشاطاتها الأساسية.

من خلال تحليل المعلومات المتعلقة بهذا المحور نجد أن غالبية المؤسسات لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، ولا تراعي احتياجات مستخدميها أثناء اقتناء مثل هذه التكنولوجيات، مما يدل على أن التجهيزات والوسائل ليست في خدمة المؤسسات كما ينبغي، و هذا راجع إما لعدم التكوين في ما يخص استعمال هذه التجهيزات و التي تعد مناسبة، أو أن الخلل يكمن في نوعية التجهيزات في حد ذاتها التي لا تفي بغرض المستخدم، من هنا على المؤسسات أن ترشد عملية اتخاذ قراراتها في ما يخص التجهيزات و ذلك عن طريق مراعاة أهدافها و احتياجات المستخدمين، كما أنها لا توفر مكتبة الكترونية مما يحد من فرص التعلم لدى الأفراد ولا يسمح بنشر وتعميم المعرفة الصريحة داخلها وغير مزودة بشبكة انترانت Intranet، مما يدل على أنها لا تستعمل هذه الشبكة المهمة في الإدارة، و التفاعل بين الأفراد و انتقال المعلومات و المعرفة بينهم، وهذا عائق من عوائق توزيع و نشر المعرفة والمشاركة بها داخل المؤسسة، و على المؤسسات أن تنتبه لهذا العنصر، كما أنها لا تعتمد على نظام معلومات محوسب بشكل كلي، وهذا دليل على التأخر في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة حيث أن غالبية المؤسسات تعتمد نظام معلومات تقليدي، وهذا معوق كبير لعملية تدفق المعلومات و المعرفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف و سائل الحفظ والخزن مما يؤدي إلى ضياع كم هائل من المعلومات في المؤسسة و تأخر وصولها إلى من يحتاجها، و مما يثير الانتباه أن غالبية المؤسسات لها موقع دائم على شبكة الانترنيت، و هذا مؤشر جيد يدل على أن المؤسسة تهتم بالاتصال الالكتروني عن طريق الشبكة لكنها لا تستعمله

في أداء نشاطاتها الأساسية و هذا يدل على أن المؤسسات لا تزال بعيدة عن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التوجه نحو العمل الالكتروني عبر الشبكة.

مما سبق نستطيع إثبات الفرضية الجزئية الثانية و القول بأن المؤسسات لا تتوفر على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات اللازمة لإدارة المعرفة فيها.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: تقوم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بتنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

جدول رقم (07): النسب المئوية التي تبين مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في عينة المؤسسات.

	العبارة	لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
1	هل تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة المتعلقة بأهدافها؟	**8.86**	**25.8**	**3.9**	**1.6**
2	هل يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها وإطلاع الأفراد عليها؟	**53.9**	**41.4**	**3.1**	**1.6**
3	هل تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة؟	**52.8**	**40.2**	**5.5**	**1.6**
4	هل تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل الإنجازات التي قام بها الأفراد في المؤسسة؟	**74.5**	**17.7**	**5.5**	**2.3**

		لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
5	ما هو الأسلوب المستخدم لتبادل ونشر المعرفة في المؤسسة ؟				
أ	حلقات النقاش.	**60.2**	**39.1**	**0.8**	**0**
ب	الاجتماعات.	**10.2**	**89.8**	**0**	**0**
ج	مجلات دورية تصدرها المؤسسة.	**55.5**	**44.5**	**0**	**0**
د	المؤتمرات والملتقيات.	**54.5**	**45.3**	**0**	**0**

		لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
6	كيف تسعى المؤسسة إلى تطوير معرفتها ؟				
أ	التدريب والتكوين.	**8.6**	**91.4**	**0**	**0**
ب	البحوث والدراسات.	**73.4**	**25**	**1.6**	**0**

7	ما هي المصادر التي تركز عليها المؤسسة لكسب المعرفة ؟	لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
أ	أفكار وخبرات أفراد المؤسسة.	14.1	83.6	1.6	0.8
ب	أفكار وخبرات الزبائن والموردين.	27.3	67.2	3.9	1.6
ج	أفكار وخبرات المؤسسات الحليفة والمنافسة.	30.5	64.1	5.5	0

	العبارة	بدرجة كبيرة %	بدرجة متوسطة %	بدرجة ضعيفة %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
8	تقوم المؤسسة بمراجعة نتائج نشاطاتها السابقة.	32	53.9	6.3	7	0.8

	العبارة	لجميع الموظفين %	لفئة معينة بحرية مطلقة %	لفئة معينة بتحديدات واضحة %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
9	تقوم المؤسسة بفتح المجال للإطلاع على قاعدتها المعرفية.	18.8	53.9	20.3	4.7	2.3

	العبارة	بشكل كبير %	بشكل متوسط %	بشكل ضعيف %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
10	تشجع المؤسسة الأفراد على ممارسة وتطبيق معرفتهم في أعمالهم اليومية.	19.2	59.8	20.2	0.8	0

المصدر: من إعداد الطالب.

1- استخدام أسلوب البحث العلمي في المؤسسة:

نلاحظ أن 68.8% من المؤسسات لا تستخدم أسلوب البحث العلمي لإيجاد الطرق و الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها.

2- تدوين المعرفة وحفظها وإطلاع الموظفين عليها:

من خلال الجواب على هذا السؤال و الذي كان بنسبة 53.9% بلا، و ما نسبته 41.4% بنعم، نلاحظ أن أكثر من نصف المؤسسات لا تقوم بتدوين آراء، خبرات وتجارب الفنيين والخبراء وإطلاع الأفراد عليها.

3- تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة:

من الجدول نلاحظ أن المؤسسات تهتم بتعزيز سبل الحوار و المناقشة و نشر المعرفة وهذا بنسبة 40.2%، و نجد أن 52.8% منها لا تعزز مجالات الحوار و نشر المعرفة، ومن هنا يمكن القول أن أكثر من نصف المؤسسات لا تعمل على تعزيز سبل الحوار و المناقشة.

4- نشر وتعميم أفضل الإنجازات في المؤسسة:

من الجدول نلاحظ أن ما نسبته 74.5% من المؤسسات لا تقوم بتعميم أفضل الانجازات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة.

5- الأسلوب المستخدم لتبادل ونشر المعرفة في المؤسسة:

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد أسلوب الاجتماعات في نشر المعرفة و هذا من خلال النسبة الظاهرة في الجدول و التي كانت 89.8%، أما أسلوب حلقات النقاش فلا يفوق 40% و هي قيمة ضعيفة نسبيا بالمقارنة مع أسلوب الاجتماعات، و هذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بالنقاش و المشاركة بالمعرفة بل تعقد اجتماعات و التي من خصوصياتها أنها متباعدة و تعالج حالات طارئة، بالإضافة إلى انه يغلب عليها التوجيه والتنظيم. أما أسلوب المؤتمرات والملتقيات، وأسلوب المجلات الدورية فكانت الإجابة بلا حوالي55%، مما يعني أن أكثر من نصف المؤسسات لا تولي أهمية للمجلات الدورية و المؤتمرات و الملتقيات التي لها دور كبير وهام في مجال نشر وإثراء المعرفة في المؤسسة.

6- تطوير معرفة المؤسسة:

من خلال الإجابة على هذا السؤال و كما يوضح الجدول نجد أن 91.4% من المؤسسات تقوم بالتدريب و التكوين لأفرادها و هذا يعني أن الغالبية الكبيرة للمؤسسات تهتم بهذا الجانب لتطوير معارف الأفراد في مجال عملهم لكن نجد أن 73.4% من المؤسسات لا تعتمد البحوث والدراسات، وهو مؤشر سلبي يدل على عدم اهتمام المؤسسات بالبحوث و الدراسات.

7- المصادر التي تركز عليها المؤسسة لكسب المعرفة:

من خلال الجواب على هذا السؤال نلاحظ أن المؤسسات تعتمد كلا من معرفة الأفراد، الزبائن والموردين، المؤسسات الحليفة و المنافسة في كسب المعرفة المتعلقة بنشاطها وهذا ما دلت عليه نسب الإجابة بنعم على كل عنصر بالترتيب كما يلي: 83.6%، 67.2%، 64.1%، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على كسب المعرفة من مختلف مصادرها، لكنها تركز على معرفة الأفراد تليها معرفة الزبائن و الموردين و بعدها معرفة المؤسسات الأخرى.

8- مراجعة نتائج النشاطات السابقة للمؤسسة:

من الجدول نلاحظ أن المؤسسات تراجع نتائج نشاطاتها السابقة بدرجة كبيرة بنسبة 32%، وبدرجة متوسطة بنسبة 53.9%، و بدرجة ضعيفة بنسبة 6.3%، و من هنا يمكن القول أن المؤسسات تراجع نتائج نشاطاتها و لكن بدرجة متوسطة.

9- الوصول لقاعدة المعرفة للمؤسسة:

نلاحظ أن 53.9% من المؤسسات تسمح لفئة معينة من الأفراد وبحرية مطلقة بالاطلاع على قاعدة معرفتها، أما 20% منها فتسمح بذلك لفئة معينة من الأفراد و لكن بتحديدات واضحة، و لا توجد إلا 18.8% من المؤسسات التي تسمح لجميع أفرادها بالاطلاع عليها، و هذا يعني أن المؤسسات لا تفتح المجال لكل الأفراد للاطلاع على قاعدتها المعرفية.

10- التشجيع عل تطبيق المعرفة في الأعمال اليومية:

نجد أن 19.2% من المؤسسات تشجع بشكل كبير الأفراد على تطبيق معارفهم في أعمالهم اليومية، أما 59.8% منها فتشجعهم بشكل متوسط في حين أن 20.2% منهم تشجعهم بشكل ضعيف، أي أن عدد قليل من المؤسسات فقط هي التي تشجع الأفراد على تطبيق معرفتهم في أعمالهم اليومية.

من خلال تحليل معلومات هذا المحور نجد أن المؤسسات لا تستخدم أسلوب البحث العلمي لإيجاد الطرق و الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها، و هذا ما قد يؤدي بها إلى اتخاذ قرارات غير صائبة تنحرف عن الأهداف المسطرة نتيجة عدم الدقة في التوجه نحو تحقيق الأهداف، و ذلك

لعدم الموضوعية و التجريب و القياس قبل الشروع في التنفيذ و التي تعد من خصوصيات أسلوب البحث العلمي، كما أن أكثر من نصف هذه المؤسسات لا تقوم بتدوين الخبرات والتجارب، و نتيجة عدم تدوينها تضيع فرصة كبيرة لتشكيل المعرفة الصريحة و المحافظة عليها مما يعني أنها تواجه خطر التبعية الكبيرة لأفرادها الذين تذهب معرفتهم معهم نتيجة مغادرتهم لمؤسساتهم، كما أن أكثر من نصف المؤسسات لا تعمل على تعزيز سبل الحوار و المناقشة، وهذا شيء سلبي لان المؤسسات التي لا تهتم بتعزيز مجالات الحوار والمناقشة بين الأفراد، لا تستطيع أن تطور معرفتهم وتستفيد منها، وبالتالي تطوير معرفتها هي، فنجد أنها لا تهتم كثيرا بحلقات النقاش للمشاركة بالمعرفة، و تركز على الاجتماعات و التي من خصوصياتها أنها متباعدة و تعالج حالات طارئة، بالإضافة إلى أنه يغلب عليها التوجيه والتنظيم، كما أن أسلوب المؤتمرات و الملتقيات، و أسلوب المجلات الدورية فالمؤسسات لا توليهما أهمية كبيرة في مجال نشر وإثراء المعرفة في المؤسسة وعلى المؤسسات بذل الجهد في هذا المجال لأن الحوار والمناقشة، الملتقيات والمؤتمرات يؤدون إلى خلق المعرفة الجديدة و تدعيم و ترسيخ المعرفة الموجودة بالإضافة إلى نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد، كما نجد أن المؤسسات لا تقوم بتعميم أفضل الانجازات التي يقوم بها أفرادها، وهذا يؤدي إلى تضييع فرصة تعلم كبيرة من تجارب الآخرين في المؤسسات، و الوقاية من الوقوع في الأخطاء السابقة، و انجاز الأعمال بأفضل الطرق بالإضافة إلى تشجيع الأفراد على الإبداع نتيجة اعترافها بانجازاتهم، كما يعد ذلك تحفيزا ضمنيا للآخرين على إتباع نفس الطريق في الإبداع.

المؤسسات تقوم بالتدريب والتكوين لأفرادها وهذا يعني أنها تهتم بتطوير معارفهم في مجال عملهم لكن نجد أنها لا تعتمد أسلوب البحوث و الدراسات، وهذا مؤشر سلبي يدل على عدم اهتمام المؤسسات بالبحث عن معارف جديدة و تضيعها لفرص هامة قد تظهر من خلال البحوث والدراسات، التي تعتبر أساس تطوير المعرفة في المؤسسات، كما أنها لا تراجع نتائج نشاطاتها السابقة إلا بدرجة متوسطة يلزمها التدعيم، و هذا ما يزيد من اكتساب المعارف و رفع درجة التعلم فيها، و بالرغم من أن المؤسسات تعتمد كلا من معرفة الأفراد، الزبائن و الموردين، المؤسسات الحليفة والمنافسة في كسب المعرفة الخاصة بنشاطها و هذا يعني أنها تحرص على كسب المعرفة من مختلف مصادرها فهي في المقابل تحرص على سرية قاعدة معرفتها، و أن فئة معينة فقط من الأفراد هي التي تستطيع الوصول إليها، وهذا يكبح المشاركة بالمعرفة ويقلل من فرص التعلم لدى الأفراد كما أنه يجعلهم يحسون بانفصالهم عن مؤسستهم وعدم انتمائهم لها مما يؤثر سلبا على أدائهم وبالتالي أداء المؤسسات ككل، كما أنها لا تشجع الأفراد على المبادرة

والعمل بحرية وهذا بتقييد عملهم بإجراءات و قواعد لا يجب الخروج عنها، وهذا يكبح فرص ظهور ممارسات أفضل في العمل و يقلل من فرص الإبداع و يثبط التعلم لدى الأفراد ومنه تعلم المؤسسات ككل.

مما سبق يمكن نفي الفرضية الجزئية الثالثة والقول أن المؤسسات تهمل عددا كبيرا من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ولا تقوم بها.

المطلب الرابع: الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تتماشى مع متطلبات إدارة المعرفة.

جدول رقم (08): النسب المئوية التي تبين مدى تماشي الأنشطة الإدارية لعينة المؤسسات مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

	العبارة	دائما %	غالبا %	أحيانا %	نادرا %	أبدا %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
1	هل تستخدم المؤسسة منهجية البحث العلمي وطرق التفكير كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.	6.3	24.2	38.3	15.6	11.7	3.1	0.8

	العبارة	لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
2	هل تستخدم المؤسسة المعرفة في إستراتيجيتها، وتحديد أهدافها ؟	11.7	79.7	3.9	4.7
3	هل تستخدم المؤسسة المعرفة في تخطيط برامجها، وتصميم أنشطتها ؟	11.7	82	3.9	2.3

	العبارة	الهيكل الوظيفي %	الهيكل القطاعي %	الهيكل المصفوفي %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
4	شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:	70.3	15.6	2.3	7.8	3.9

	العبارة	بشكل كبير %	بشكل متوسط %	بشكل ضعيف %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
5	ربط الأنشطة والوظائف يساعد على الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة.	11.3	53.1	31.7	2.3	1.6
6	ثقافة المؤسسة تساعد على تقاسم المعارف والخبرات بين الأفراد.	11.9	26.1	55	2.3	4.7

	العبارة	لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
7	هل لدى المؤسسة قسم/ فريق إدارة معرفة مسئول عن تحديد أساليب وتقنيات تطبيق المعرفة عمليا في الأنشطة الإدارية للمؤسسة ؟	77.3	18	3.1	1.6

	العبارة	أهمية و ندرة تخصصاتهم العلمية %	خبراتهم في المؤسسة %	المهارة والإبداع %	الانضباط والولاء للمؤسسة %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
8	تتحدد مواقع وصلاحيات الأفراد في هيكل السلطة للمؤسسة حسب:	0.8	60.9	21.1	0	13.3	3.9

9	ما هي العناصر التي تأخذونها بعين الاعتبار عند ترقية الأفراد في المؤسسة ؟	لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
أ	الإتقان والانضباط في العمل.	21.1	78.1	0.8	0
ب	الأقدمية.	29.2	70	0.8	0
ج	التعاون مع الآخرين.	80.9	15.2	3.9	0
د	الخبرة والمهارة.	25	74.2	0.8	0
هـ	الكفاءة العلمية.	33.6	63.3	3.1	0

10	ما هي العناصر التي يرتبط بها نظام الحوافز والمكافئات في المؤسسة؟	لا %	نعم %	لا أعرف %	أرفض الإجابة %
أ	الإتقان والانضباط في العمل.	18.8	79.7	1.6	0
ب	السلوك الشخصي.	25.3	63.1	1.6	0
ج	الإبداع والابتكار.	63.1	31.4	5.5	0
د	المهارة في العمل.	49.8	47.8	2.3	0

المصدر: من إعداد الطالب.

1- استخدام منهجية البحث العلمي في المؤسسة:

نلاحظ أن 30% فقط من المؤسسات تستخدم أسلوب البحث العلمي في تخطيط أهدافها واتخاذ قراراتها في أغلب الأحيان، في حين أن الغالبية منها لا تلجئ إليه إلا أحيانا أو نادرا، وهذا يعني أن المؤسسات لا تستخدم أسلوب البحث العلمي في التخطيط و اتخاذ القرارات.

2- استخدام المعرفة في رسم الإستراتيجية، وتحديد الأهداف:

نلاحظ من الجدول أن 79.7% من المؤسسات تستخدم المعرفة في رسم استراتيجياتها وتحديد أهدافها وهي نسبة عالية، أي أن غالبية المؤسسات تحرص على أن تطبق المعرفة في رسم استراتيجياتها و تحديد أهدافها.

3- استخدام المعرفة في تخطيط البرامج، وتصميم الأنشطة:

نلاحظ من الجدول أن 82% من المؤسسات تستخدم المعرفة في تخطيط برامجها و تصميم أنشطتها و هو مؤشر مرتفع يدل على أن غالبية المؤسسات تهتم باستخدام المعرفة في التخطيط وتصميم الأنشطة.

4- شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من الجدول دائما نلاحظ أن 70.3% من المؤسسات تعتمد الهيكل التنظيمي الوظيفي، بينما 15.6% منها تعتمد الهيكل التنظيمي القطاعي، في حين انه لا تتجاوز نسبة المؤسسات التي تعتمد الهيكل التنظيمي المصفوفي أو الشبكي 2.3%، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية هو الهيكل الوظيفي.

5- ربط الأنشطة والوظائف في المؤسسة:

نلاحظ أن ربط الأنشطة والوظائف في المؤسسات لا يساعد على الاتصال بينها بشكل كبير حيث أشار الجدول إلى نسبة 11.3% فقط في حين أن 53.1% منها الربط فيها يسهل الاتصال بشكل متوسط، و نجد أن 31.7% الربط فيها لا يسهل الاتصال ومنه يمكن القول أن ربط الأنشطة والوظائف في المؤسسات يساعد على الاتصال بين مختلف المستويات و لكن بشكل متوسط.

6- ثقافة المعرفة في المؤسسة:

من الجدول نلاحظ أن 11.9% فقط من المؤسسات لديها ثقافة تنظيمية تساعد على المشاركة بالمعرفة بشكل كبير، و 26.1% منها ثقافتها تدعم المشاركة بالمعرفة بشكل متوسط، في حين أن 55% منها بشكل ضعيف، نستطيع هنا أن نقول أن ثقافة المؤسسات لا تدعم المشاركة بالمعرفة، و تقاسم الخبرات بين الأفراد.

7- قسم/ فريق إدارة معرفة في المؤسسة:

نلاحظ من الجدول أن 77.3% من المؤسسات لا يوجد فيها فريق أو قسم مسئول عن إدارة المعرفة، في حين أن 18% فقط من المؤسسات يوجد بها ذلك، و الواقع ومن خلال المعاينة و التأكد من أجوبة 18% الذين قالوا أن المؤسسات لديها فريق أو قسم مسئول عن إدارة المعرفة اتضح أنهم كانوا يقصدون أن المدير العام، مساعد المدير العام، وخاصة مدير الموارد البشرية هو المسئول عن إدارة المعرفة، ومن هنا نستنتج انه لا يوجد فريق أو قسم خاص مسئول عن إدارة المعرفة في المؤسسات.

8- مواقع وصلاحيات الأفراد في هيكل السلطة للمؤسسة:

نلاحظ من الجدول أن مواقع وصلاحيات الأفراد في هيكل السلطة للمؤسسات تتحد في 60.9% من المؤسسات على أساس الخبرة في المؤسسة، في حين أن 21.1% من المؤسسات تتحدد فيها هذه المواقع حسب المهارة و الإبداع، في حين أن مؤشر الأهمية والندرة للتخصصات العلمية لا يحدد الصلاحيات إلا في 0.8% من المؤسسات، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لخبرة الأفراد في المؤسسة أي الاقدمية فيها في تولي المواقع الحساسة و إعطائه الصلاحيات، أما الإبداع و المهارة فلا يدخل إلا في القليل منها، أما معيار أهمية وندرة التخصصات العلمية فيكاد لا يؤخذ به.

9- ترقية الأفراد في المؤسسة:

نلاحظ من الجدول أن 78.1% من المؤسسات تعتمد عنصر الإتقان و الانضباط في العمل عند ترقية الأفراد، و70% منها تعتمد عنصر الأقدمية في الترقية، وكذلك نجد أن الخبرة والمهارة معتمدتان في ترقية الأفراد و هذا في 74.2% من المؤسسات، و كذلك عنصر الكفاءة العلمية

معتمد بنسبة 63.3%، في حين نجد إهمال لعنصر المشاركة بالمعرفة حيث لا يتجاوز نسبة المؤسسات التي تعتمده 15.2%، وهذا يعني أن المؤسسات تهمل جانبا مهما أثناء ترقية الأفراد وهو المشاركة بالمعرفة.

10- نظام الحوافز والمكافئات في المؤسسة:

نلاحظ من الجدول أن 79.7% من المؤسسات يرتبط نظام الحوافز فيها بالإتقان و الانضباط في العمل، كما أن 63.1% منها يعتمدون على عنصر السلوك الشخصي في نظام الحوافز، و47.8% منهم يعتمدون على المهارة في العمل لمكافئة الأفراد، في حين أن 31.4% فقط هي التي تعتمد الإبداع و الابتكار في نظام الحوافز، ومن خلال هذه الملاحظات يتضح أن المؤشر المعتمد بشدة و الذي يتوقف عليه نظام الحوافز في المؤسسات هو الإتقان و الانضباط في العمل، في حين أن عنصري المهارة في العمل، الإبداع و الابتكار فهما مهملان نوعا ما.

من خلال تحليل معلومات هذا المحور نجد أن المؤسسات لا تستخدم أسلوب البحث العلمي في رسم إستراتيجيتها و تخطيط أهدافها و اتخاذ قراراتها، في حين نجد أن غالبيتها تستخدم المعرفة في رسم استراتيجياتها وتحديد أهدافها، تخطيط برامجها و تصميم أنشطتها، أي المؤسسات تحرص على استخدام المعرفة، لكنها لا تستخدم الأسلوب الأنجع في ذلك لاستخلاصها و نجدها تعتمد الهيكل التنظيمي الوظيفي، وهذا يدل على أن المؤسسات لم تواكب التغيرات الحاصلة على مستوى بنية المؤسسات وهياكلها التنظيمية، وهذا سيؤدي إلى ربط الأنشطة والوظائف بشكل لا يسهل الاتصال داخل المؤسسات وهذا ما لاحظناه فعلا، حيث أن الهيكل التنظيمي الوظيفي يعتبر من أكبر المعوقات التنظيمية التي تحول دون تدفق المعرفة داخل المؤسسات، وتأخر وصول المعلومات والمعرفة إلى من يحتاجها وفي الوقت الذي يحتاجها فيه، بالإضافة إلى انه يحد من فرص التواصل بين المستويات التنظيمية مما يقلل من المشاركة الفعالة بالمعرفة، وعلى المؤسسات أن تجتهد في ما يخص إستراتيجية ربط الأنشطة والوظائف لدعم تدفق المعرفة و القيام بالمراجعة المعيارية الداخلية بين الوظائف والأنشطة، وتعميم أفضل الممارسات، ويعتبر الهيكل المصفوفي أو الشبكي من الحلول الجد مناسبة لذلك، كما نجد أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات لا تساعد على المشاركة بالمعرفة، وهي تولي اهتماما كبيرا للأقدمية في تولي المواقع الحساسة وإعطاء الصلاحيات، أما الإبداع والمهارة فلا يدخلان إلا في القليل

منها، في حين أن مؤشر أهمية وندرة التخصصات العلمية فيكاد يكون منعدم، ومن هنا يمكن القول أنها لا تحفز على الإبداع ولا تهتم بالقيمة المعرفية للأفراد وهذا يقتل المهارات ويؤدي إلى ضياع قيمة معرفية كبيرة في المؤسسة، كما أنها تعتمد عنصر الأقدمية، الإتقان والانضباط في العمل عند ترقية الأفراد، وكذلك نجد أن الخبرة والمهارة معتمدتان في ترقية الأفراد وكذلك عنصر الكفاءة العلمية، في حين نجد إهمال لعنصر المشاركة بالمعرفة، وهذا يعني أن المؤسسات تهمل جانبا مهما أثناء ترقية أفرادها وهو المشاركة بالمعرفة، وهذا سيؤدي حتما بالأفراد إلى العزوف عنها وعدم التركيز عليها، كما أن نظام الحوافز فيها مرتبط بالإتقان والانضباط في العمل، في حين أن المهارة في العمل، الإبداع والابتكار لا تركز عليهم المؤسسة، فهما مهملان نوعا ما، كما أنه لا يوجد فيها فريق أو قسم مسئول عن إدارة المعرفة، وإذا لم يكون هناك قسم أو فريق مسئوليته إدارة المعرفة في المؤسسة هذا يعني أن المؤسسة لا تطبقها أو أنها تطبقها بصورة عشوائية، أو أنها تطبق بعض عملياتها ولكن دون الإدراك للمفهوم الشامل والدور الرئيسي لها.

مما سبق نستطيع نفي الفرضية الجزئية الرابعة والقول أن الأنشطة الإدارية للمؤسسات لا تتماشى ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

من خلال التحليل الكامل لجميع محاور الاستبيان اتضح لنا أن المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر لا تطبق إدارة المعرفة، وفي هذا نفي للفرضية الرئيسية، نتيجة عدم قيامها بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، وعدم توفرها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى أن الأنشطة الإدارية لهذه المؤسسات بعيدة كل البعد عن ما تقتضيه إدارة المعرفة من تخطيط، تنظيم، تحفيز، توجيه، ورقابة، في مقابل ذلك نجد أن مواردها البشرية لديها استعداد نسبي وقابلية ملموسة لتكون عنصرا فاعلا فيها.

لذا عليها أن تكيف أنشطتها الإدارية وما يتماشى مع هذا المفهوم الجديد من خلال إدخاله ضمن الإستراتيجية وجعل نظام الحوافز والمكافاءات يدعم القيام بعمليات إدارة المعرفة، وينشط الموارد البشرية للاتجاه في هذا الطريق، ويدعم الاستعداد و القابلية لديهم، كما يجب عليها أن تكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتسعى إلى الأعمال الالكترونية، كما يجب عليها أن تتجه في تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، من تشخيص للمعرفة، اكتساب، حفظ، مشاركة، وتطبيق، وهذا كله لكن يكون قبل تبني المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: اقتراح منهجية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

بعد إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن خلال النتائج التي وصلنا إليها بعد تحليل وتفسير المعلومات التي قمنا بجمعها من جراء الزيارات الميدانية للمؤسسات، والاستبيانات الموزعة، والمقابلات التي أجريناها مع عدة مديرين ومسئولين مركزيين لعينة المؤسسات المدروسة، نحاول هنا اقتراح منهجية عملية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، والذي نرجو أن تكون محل اهتمام من قبل المؤسسات.

وضع نهج إدارة المعرفة حيز التنفيذ ليس عملية طارئة يجب أن نسعى إلى تحقيقها بصورة عشوائية، بل يجب أن نتبع خطة مدروسة، وعملية معدة جيدا، قائمة على ارتباط وثيق بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها. ومن هنا يجب أن نفهم أن إدارة المعرفة ليست هي الحل الشافي الذي من شأنه أن يوفر حلول سريعة للاختلال التنظيمي لكيان ما، ولكن كوسيلة لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة والمرتبطة بالحفاظ على المعرفة وتشجيع الإبداع والابتكار، وهي تدور حول المحاور التالية:

- **تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.**
- **خلق قسم/ تعيين فريق مسئول عن إدارة المعرفة في المؤسسة.**
- **نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة.**
- **خلق ثقافة المعرفة داخل المؤسسة.**
- **تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**
- **بناء ذاكرة المؤسسة وتطويرها.**
- **تفادي عوامل فشل مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة**

المطلب الأول: تحديد أهداف إدارة المعرفة وخلق قسم/ تعيين فريق مسئول عنها

هنا سنقوم بالتعريج عن الخطوتين الأوليتين في المنهجية المقترحة واللتان تعدا أساس الانطلاق في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

1- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

يعتبر تحديد الأهداف أمرا حاسما لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة. في هذه المرحلة يجب أن تدرك المؤسسة أن إدارة المعرفة مقاربة في خدمة الإستراتيجية الشاملة لها، لذا يجب العمل على أن تكون أهداف نهج إدارة المعرفة قادرة على أن تسهم في تدعيم غيرها من الأهداف القطاعية مثل تلك المتعلقة بـــ: إدارة الموارد البشرية، سياسة الصيانة، والتحاور، تنمية تقنيات، ومهارات المؤسسة للسماح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

حتى تكون أهداف نهج إدارة المعرفة في خدمة الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، يجب أن تسمح بـــ :

- رسملة المعرفة المكتسبة والمعلومات المتاحة لدى المؤسسة ذات الصلة بالميادين الحرجة المتصلة بأنشطة المؤسسة وأهدافها.
- إنشاء ذاكرة تنظيمية للمؤسسة لضمان استدامة المعارف المكتسبة أثناء القيام بأنشطتها.
- توزيع وتيسير الوصول إلى المعرفة المبتكرة في مجال عمل المؤسسة للسماح لمختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة بتحديث معارفهم، وحتى يكونوا في تناغم مع التطورات التكنولوجية المعروفة من قبل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.
- الترويج لثقافة تبادل المعلومات والخبرات والبيانات مع مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتمهيد السبيل لسياسة العمل التعاوني لتحسين الكفاءة.

ويمكن ذكر بعض الأهداف الرئيسية لنهج إدارة المعرفة في المؤسسة[1]:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الطويلة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة الزبائن عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 157، 158.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات بفاعلية اكبر.
- تفعيل المعرفة لتحسين طرق تقديم الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات المتراكمة المكتسبة من/ وأثناء الممارسة اليومية.
- مساعدة المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد" اقتصاد المعرفة"، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة، والتجارة الالكترونية.[1]

2- خلق قسم/ تعيين فريق لقيادة مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة:

وضع نهج إدارة المعرفة حيز التنفيذ أساسه المشاركة. فهو مشروع فريق يعني جميع أفراد المؤسسة، والذي يتطلب مشاركة جميع الأفراد من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى في التسلسل الهرمي. هذا النهج القائم على المشاركة أمر ضروري إذا أردنا ضمان التزام جميع الأفراد بها أين الجميع في المؤسسة يلعب في نفس الوقت دور المنتج والمستهلك للمعرفة.
لكي يكون فريق المشروع فعالا، يجب أن يكون متعدد الكفاءات، متعدد التخصصات ويجمع حساسيات متعلقة بميادين تتأثر بقوة إدارة المعرفة. وهو عبارة عن أشخاص مسئولون عن إدارة: الموارد البشرية، نظام المعلومات والاتصالات، التنظيم، والخبراء الذين يمثلون المهن ويشكلون قلب نشاط المؤسسة.

ووفقا للأدبيات المتخصصة، فريق القيادة لمشروع إدارة المعرفة يجب أن يكون متشكلا من:

1.2- رئيس مدير المعرفة Chief Knowledge Management:[2]

هذا الدور مسند إلى المديرية العامة (الإدارة العليا)، الذي يلعب دورا رئيسيا في نجاح المشروع. والواقع أن وضع إدارة المعرفة حيز التنفيذ يتطلب مشاركة حقيقية لرئيس مدير المعرفة، لأن التحديات كبيرة والموارد التي ستخصص هامة في هذا الصدد، يدعى للتدخل على مستويات عدة:
- يزرع فكرة التغيير داخل المؤسسة.

---

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص 61.
[2] موسوعة ويكيبيديا:
http://en.wikipedia.org/wiki/Chief_knowledge_officer

- يلعب دور القيادي الذي يجمع الجهود حول الأهداف الإستراتيجية.
- يمول المشروع ويخصص له الموارد اللازمة .
- يحفز الأفراد عن طريق التدريب والاتصال، ويخلق مناخ من الثقة الذي يشجع على العمل التعاوني.
- يستشار رئيس مدير المعرفة على فترات منتظمة للمصادقة على الخيارات الهيكلية.

2.2- مدير المعرفة Knowledge Manager:

يدير العملية الشاملة لخلق المعرفة في المؤسسة. وهو المنشط لفريق المشروع. وفي هذا الصدد هو مكلف بـــ:

- تحديد رؤية المؤسسة في ما يخص إدارة وخلق المعرفة.
- تنشيط فرق الخبراء.
- اكتشاف المواهب ومصادر المعرفة.
- تصميم وتوزيع أدوات تحرير، وتوزيع المعرفة.
- الاستماع إلى المستخدمين.
- تقييم وقياس مساهمة قاعدة المعرفة.
- اقتراح تحسينات على النظام لضمان تطوره.

3.2- فريق الخبراء:

هذا الفريق يتكون من أفراد يجمعون في نفس الوقت معرفة صريحة ومعرفة ضمنية مكتسبة أثناء أدائهم لمهامهم والتي تعتبر حاسمة وأساسية، ينبغي القبض عليها وإضفاء الطابع الرسمي عليها لضمان استمرارية الأداء السليم للمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. الاتجاه موجه حاليا إلى مقاربة تجميعهم وفقا للحرف الحساسة.

4.2- مسئولو الموضوع أو الميدان:

هم مكلفون بموضوع محدد (مثل الصيانة، الموارد البشرية، المسائل القانونية....). و هم لا يقومون بعمل التحرير، بل يتدخلون في تشكيل مجموعة من المعرفة من خلال عملية الجمع، التنشيط، السؤال/جواب، رصد نوعية وصحة المعلومات.

5.2- الفريق التقني لإدارة المعرفة:

هو مجموعة من الأفراد المكلفة بالجوانب التقنية المتصلة بتوفير مختلف الأدوات والمنتجات، والدعائم المعلوماتية اللازمة. ويتكون هذا الفريق من:

- **فريق التنفيذ:** مسئول عن التنفيذ والتحديث الدوري لأدوات، ومنتجات إدارة المعرفة.
- **المسئول عن الموقع الالكتروني:** مسئول عن تنشيط وتحديث خدمة الوسائط المتعددة: بوابة الإنترانت، صفحات الويب، منتديات المناقشة، جدول أعمال جماعي، تنمية التطبيقات الخاصة...
- **أمين الوثائق:** يعطي الفريق دعما لا ينكر في مجال توفير المعلومات الوثائقية الرسمية (الوثائق والتقارير والدوريات وقواعد البيانات الببليوغرافية...) ويمكن أن يضمن وظيفة اليقظة الوثائقية عن كل ما يتعلق بالتقنيات الخاصة بنشاط المؤسسة.

المطلب الثاني: نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة، وخلق ثقافتها داخل المؤسسة

هنا سنقوم بمعالجة ثاني خطوتين في المنهجية المقترحة، والمتمثلتان في نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وخلق ثقافة تدعم ذلك

1- نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة داخل المؤسسة:

يعتبر هذا المحور القاعدة والأساس الذي يبنى عليه العمل في إدارة المعرفة داخل المؤسسة حيث لا سبيل إلى تبني العمل بإدارة المعرفة من دون خطوات عمليه تجاه تحقيق الوعي بإدارة المعرفة وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة نذكر منها:

- إشراك عدد كبير من الأفراد بكافة المستويات الإدارية من مدراء، رؤساء أقسام، موظفين في دورات متخصصة في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة ومطالبة كافة المشاركين بالتوعية لبقية الأفراد ونقل المعرفة المكتسبة إليهم.
- والتزاما من الإدارة بتحقيق هذا المفهوم يكلف قسم إدارة المعرفة في المؤسسة بوضع الأسس لتطبيق إدارة المعرفة وصياغة الإستراتيجية الخاصة بها، ومتابعتها ضمن خطة عمل واضحة

تتضمن مهمات أساسية في كافة المحاور، ونذكر من هذه المهمات:

– إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة: مفهومها، أهميتها، علاقتها بتحقيق الأهداف وفائدتها على المستوى الفردي والمؤسسي وتوزيعها لكافة الأفراد.

– إعداد استبيان استطلاعي لعينة ممثلة لأفراد المؤسسة لقياس الفهم لمفهوم إدارة المعرفة ومدى ممارستهم لعملياتها في أعمالهم اليومية، واعتماد هذا الاستبيان كمرجع للتخطيط.

– القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الأقسام والفروع حيث يلتقي الفريق مع كافة الأفراد المعنيين وفق جدول معلن وموضح فيه الهدف من الزيارة والأشخاص المعنيين بالاجتماع ليتم شرح مفهوم إدارة المعرفة بشكل مبسط وإسقاط هذا المفهوم على واقع العمل ضمن الأقسام، وفائدة العمل به للفرد والمؤسسة .

– إعداد وسائل تعليمية دعائية تساند ترويج هذا المفهوم وتوضح أهميته وذلك بشكل لطيف يتضمن قبوله والتفاعل معه ودعمه عن طريق صور دعائية تعلق في كافة أنحاء المؤسسة.

<u>2- خلق ثقافة المعرفة في المؤسسة:</u>

ثقافة المعرفة لها دور حيوي في عملية إدارة المعرفة، ولاسيما بناء المعرفة. فنجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة الأفراد في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل،[1] وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الأفراد على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي وعدم تأنيبهم عند الخطأ[2] من خلال أربع وظائف رئيسية هي:

– **إعطاء أفراد المؤسسة هوية تنظيمية:** إن مشاركة الأفراد نفس القيم والمعايير والمدركات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

– **تعزيز الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

---

[1] حسين حريم، رشاد الساعد، <u>الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني</u>، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن 2005.

[2] Honeycutt Jerry, <u>Knowledge Management Strategies</u>, Microsoft Press, Washington, 2000 p.5.

– **تعزيز استقرار النظام:** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أفراد المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

– **تشكيل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم[1].

كما يمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في النقاط التالية[2]:

– فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.

– دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة.

– وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة.

– تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.

– تشجيع الأفراد على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

– تقدر الإنجاز وتعترف به.

– تقيّم مشاركة وتقاسم المعرفة.

– تشجع وتحث على العمل الجماعي.

– تؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد[3]

– أنظمة حوافز تكافئ الأفراد جزئياً على أساس مساهماتهم المعرفية.

– تقييم القرارات وعملية صنعها على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك.

– تكريم الأفراد والاحتفاء بهم لمشاركتهم المعرفة واستخدام المعرفة.

– تعيين وترقية الأفراد على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة.

– إتاحة بعض الوقت للأفراد لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها.

– تعليم وتدريب جميع الأفراد على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.[1]

[1]Kreitner Robert and Kinicki Angelo, Organizational Behavior, 2nd ed., IRWIN, Homewood, 1994, p. 709.

[2]Becerra – Fernandez Irma, Gonzalez Avelino, Sobherwal Rajiv, Knowledge Management: Challenge, Solutions and Technologies, Pearson Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004, p. 42.

[3]Rosenfeld Robert H, and Wilson David C, Managing Organizations, 2nd ed, Mc Grow – Hill, London 1999, p 361.



المطلب الثالث: تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء الذاكرة

هنا سنقوم بعرض ثالث خطوتين في المنهجية المقترحة، وتعد هاتين الخطوتين أساس تنشيط إدارة المعرفة في المؤسسة وتثبيتها، وهما تجهيز المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة، ومنه بناء ذاكرة المؤسسة وتطريرها.

1- تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة العصب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة بسهولة ويسر وبالتالي يمكن أن يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق مشروع إدارة المعرفة فيها، لذلك يجب أن يتم تحديد ما يلي :

- المتطلبات الضرورية لإنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، من أدوات وحواسيب وأجهزة وحصر هذه الوسائل التي سوف تحقق أفضل وسيلة تمكن الأفراد من الدخول إلى مصادر المعرفة بسرعة وسهولة
- تأسيس شبكة اتصال داخلي (انترانت).
- التأكد من أن جميع العمليات والنشاطات التي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي (كإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية ، والأنظمة الداعمة للقرارات... الخ).
- تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في أوساط وقواعد الكترونية تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الكمبيوتر تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الالكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة.
- إنشاء وتأسيس مواقع على شبكة الانترنيت (إعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات والأنشطة التجارية والتسويق الالكتروني وتبادل المستندات مع الزبائن والموردين).

[1] Drucker Peter in Davenport, Thomas H, and Prusak, Lawrence, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 2000, pp xii – xiii.

– تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم من خلال تسهيل التعامل بالبريد الالكتروني والدخول إلى غرف الحوار والتعلم الالكتروني ... الخ.

2– بناء ذاكرة المؤسسة وتطويرها:

تهدف ذاكرة المؤسسة إلى الجمع، والحفاظ ونقل المعرفة المكتسبة من طرف المؤسسة.[1] وتشمل هذه المعرفة على حد سواء المعرفة المحتجزة لدى الجهات الفاعلة، والوثائق المنتجة أو المستخدمة من طرف المؤسسة. وهي تفترض أن كل فرد من المؤسسة يملك معرفة أو خبرة ذات الصلة بالعمل، وبالتالي هو فاعل في الذاكرة الجماعية للمؤسسة. هذه المعرفة تخص في نفس الوقت كلا من المهارات المكتسبة خلال الحياة العملية، والمعرفة والمهارات الفنية، والكفاءات الخاصة للفرد،.وتتفرع ذاكرة المؤسسة إلى ثلاثة ذاكرات فرعية، الذاكرة التنظيمية، ذاكرة المشروع، الذاكرة التقنية.

1.2– الذاكرة التنظيمية: تجمع المعرفة ذات الصلة بأنشطة التنظيم على جميع المستويات. ويمكن أن تشتمل على معلومات عن الهياكل التنظيمية الحالية والماضية، عن الموارد البشرية، الخ.

2.2– ذاكرة المشروع: ترتبط ارتباطا مباشرا بمهمة معينة أجريت داخل المؤسسة. وهناك فريق من الأفراد يشكل لوقت معين لتنفيذ مشروع محدد جيدا. ذاكرة المشروع تجمع المعرفة، المهارات الفنية، الكفاءات التي كانت ضرورية لإنجاز هذا المشروع.

3.2– الذاكرة التقنية: تتعلق بحرفة معينة. تركز على الفضاء العملي للمؤسسة، أي على الخبرة المكتسبة ذات الصلة بالعمل. وهي تتألف من المعرفة المتصلة بحرفة معينة واللازمة لتنفيذ واجبات أفراد المؤسسة بالنظر إلى نشاط معين.

أما عن الطرق المستخدمة التي تستهدف بناء ذاكرة المؤسسة، فهي كثيرة نذكر منها: MEREX، REX......

[1] DIENG-KUNTZ R, et autres, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management, 2e éd, Dunod, Paris 2001.

المطلب الرابع: تفادي عوامل فشل مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة[1]

في الواقع، نهج إدارة المعرفة يقوم على المشاركة التي تدعو الجميع إلى الانضمام، سواء في مرحلة الرسملة، أو التقاسم أو إنشاء معرفة جديدة. ومن المعروف أن التغيرات المفاجئة في أنماط العمل غالبا ما تسبب المقاومة وأحيانا حتى الرفض من قبل أفراد دُعوا لتبادل مهاراتهم الفنية، أو إلى تغيير أساليب عملهم حتى ولو من أجل الصالح العام. ومن هنا يجب التنبيه إلى عدة عوامل قد تؤدي إلى فشل مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة لذا يجب الحذر منها وتفادي الوقوع فيها، هذه الأخطاء بقدر ما تظهر الإخفاقات الأكثر بروزا في إدارة المعرفة، فإنها تكشف الصعوبات الحقيقية في إدارة المعرفة:

1- عدم تطوير تعريف عملي للمعرفة: إذا كانت المعرفة ليست شيئا مختلفا عن البيانات أو المعلومات، فلن يكون هناك شيء جديد في إدارتها ، عمليا تبين أن الكثير من المدراء يقاومون التمييز بين البيانات والمعلومات من جهة، والمعرفة من جهة أخرى، الأمر الذي يفسر ضعف التعليم، والتدريب من أجل توضيح مفهوم المعرفة.

2- التأكيد على أن المعرفة رصيد لا تدفق: عندما تكون المعلومات معادلة للمعرفة، فإنها توجد كرصيد وليس كتدفق، وبهذا ينظر إلى المعرفة كموجود ضمن ملكية المؤسسة يمكن الحصول عليه، نقله، وتخزينه، وهو ما يختلف عن مفهوم التدفق الذي يطرح مفهوما مختلفا عن المعرفة، بأنها ما لا يمكن فصله عن الأفراد الذين يطورونها، ويتبادلونها، ويحققون مردوديتها بصفة ديناميكية دائمة.

3- رؤية المعرفة بشكل أساسي كموجود خارج رؤوس الأفراد: رغم أن المعرفة يمكن أن تتجسد في عمليات، روتينيات، وشبكات تنظيمية، وأحيانا في مستودعات ووثائق، إلا أنها تظل بلا دلالة في غياب صاحب المعرفة، إذ يجب أن ينظر إليها كمتولدة بين أذان الأفراد، والواقع أن هذا المفهوم الخاطئ هو الذي يؤدي إلى جعل قواعد البيانات كقواعد معرفة.

[1] Propos extraits d'une somme d'articles sur le knowledge management, publiés par R.col dans un numéro spécial de california Review, vol 40, n 3, 1998.

-فريد كورتل، موساوي زهية، مرجع سابق، ص ص 21-26.

وهو الخلط الذي يحدث في ظل تكنولوجيا المعلومات، من خلال النظر إلى محركات البحث والأنظمة الخبيرة واستخدامها كما لو كانت أدمغة بشرية.

4- عدم تحقيق الفهم المشترك لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها: إذا كان لدى الأفراد فهم مختلف للتوجهات الإستراتيجية لمؤسستهم، فإن أفعالهم وقراراتهم ستكون على باب الخطأ. هذا الخلق للمعاني والقيم المشتركة يكون عن طريق تبادلات داخل الفرق في المؤسسة.

5- إعطاء القليل من الاهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية: رغم أن المعرفة الضمنية هي التي من خلالها يتم تطوير المعرفة الصريحة، إلا أن المؤسسات تبدو أكثر التزاما ودفاعا عن المعرفة الصريحة، وأكثر مقاومة وتصارعا مع المعرفة الضمنية، والسبب وراء ذلك هو أن المدراء لا يعون طبيعة المعرفة الضمنية، وتبدو في نظرهم غير قابلة للتوصل إليها والتواصل معها، ومن المستحيل التأثير فيها.

6- التفريق بين مبدعي المعرفة والعمال، بالإضافة إلى التنميط المبالغ فيه: كل فرد في المؤسسة له احتمال أن يتدخل في تدفق المعرفة، لذلك فان قصر خلق المعرفة على فئة معينة سيكون له أثر سلبي على النظام. كما أن التنميط المبالغ فيه يؤدي إلى تجميد الإبداع فالمعرفة لا تعني دائما الدخول في مخططات محددة مسبقا. فإذا حددت المؤسسة نقل المعرفة في إطار صارم وإجراءات رسمية جدا، فهي بذلك تمنع الأفراد، والهيكل الاجتماعي من اكتشاف حوادث غير منتظرة، وبالتالي إبداع طرق جديدة لمعالجتها.

7- كبح التفكير والآراء: عملية التفكير يجب أن تكون غير مقيدة بالافتراضات والمعتقدات التي قامت عليها المؤسسة، يجب أن تكون قادرة على أن تذهب بتحرياتها إلى ما وراء الحدود، كما أنه قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة من بنوكها المتخصصة إلى توقيف عمليات التفكير والبحث من قبل الأفراد، طالما أن تكلفة هذه العمليات تفوق تكلفة شرائها.

8- التركيز على الماضي والحاضر وإهمال المستقبل: أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء بحوث عن المرحلة السابقة لتقييمها واستخلاص الدروس منها، أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله وتهمل الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته، مع العلم أن عملية صنع القرار هي دائما موجهة نحو المستقبل.

9- عدم إدراك أهمية التجربة، والخطأ: التجارب هي مصدر للبيانات والمعلومات الضرورية لإنعاش المعرفة، وإنشاء معرفة جديدة، وتتضمن التجارب اختبار مداخل جديدة للقيام بالعمل على قاعدة المحاولة والخطأ، المبادرة بمشروعات طليعية، السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية، ولكن استخدام التكنولوجيات يميل لينتج مداخل قياسية لجمع وبناء البيانات ومن ثم تحويلها إلى معلومات، هذا الميل يقوي الهرمية والرقابة، التي ترتكز على جمع البيانات، والمعلومات المتاحة وليس على إنشاء المعرفة، واكتشاف طرق جديدة للعمل.

10- استبدال الاتصال البشري بواجهة تكنولوجية: إن الانفجار الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أوجد وسائل الحصول على نقل البيانات والمعلومات بمعدلات وسرعة غير مسبوقة، مما أدى إلى الميل للاستثمار المتعاظم في هذا المجال، السلبي في الأمر أنه أدى إلى الحد من مساهمتها المحتملة في تطوير المعرفة التنظيمية، وأصبح الاتصال التكنولوجي مكافئا للحوار وجها لوجه في حين أن التدخل البشري يظل هو المصدر المولد للمعرفة.

11- السعي لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة: رغم أن الأهم في العمل المعرفي هو الحصيلة والنتائج، إلا أن عددا متزايدا من المؤسسات يبحث عن مقياس مباشر للمعرفة من خلال مؤشرات عدد الاتصالات على الشبكة الداخلية، وعدد الأقسام المتصلة، وعدد براءات الاختراع المودعة خلال السنة، وعدد الأيام المخصصة للتدريب، لكن في الحقيقة لا يوجد مؤشر موثوق به يمكن أن يعول عليه في قياس مدى فعالية استخدام المعرفة في المؤسسة، واعتماد المؤشرات السابقة والتعويل عليها يمكن أن يؤدي إلى تحليل خاطئ تماما.

خلاصة:

إن اقتصاد المعرفة اقتصاد يقوم على فهم جديد أكثر عمقًا لدور المعرفة في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع وهو الاقتصاد الذي يقوم على التوظيف الأمثل للثروة المعلوماتية والرقمية التي أفرزتها التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث أصبحت المعرفة قيمة اقتصادية في حد ذاتها تحقق القيمة المضافة من خلال إنتاجها وتسويقها. وتسارع التحولات التكنولوجية في عصرنا يبيّن بكل وضوح أن البقاء خارج دائرة المعارف الحديثة وعدم التمكن من النفاذ إلى شبكات المعلومات والاتصالات والانتفاع بخدماتها في مختلف الميادين سيكون من أسباب التهميش والإقصاء في المستقبل ومن أكبر أسباب الفجوة التنموية بين الشمال والجنوب وبين الفئات الفقيرة وغيرها في نفس المجتمع. إن توفر المعرفة يجعلها تتحول إلى سلعة تزداد أنواعها يوماً بيوم ويزداد دورها في الاقتصاد العالمي الذي يتحول إلى اقتصاد المعرفة.

أملت ضرورة التوجه نحو اقتصاد المعرفة تحد في كل القطاعات الاقتصادية، ويحث الإدارة العليا في المؤسسات والقطاعات التي لا تتنافس عالميا نحو إعادة صياغة استراتيجياتها، ففي ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف، أصبحت الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الرئيسة بالنسبة للمؤسسات، حيث تسعى إلى الاستثمار فيها، ونقلها، ومحاكاة أفضل النماذج وتطبيقها على النحو الذي يحقق لها تميزاً من خلال إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية، وكذلك من خلال تطوير الهياكل، والوظائف والعمليات.

ومن خلال دراستنا الميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية التي صارت اليوم تتمتع باستقلالية في التسيير نتيجة الإصلاحات الاقتصادية المتتالية، فتحولت إلى شخصية معنوية متميزة عن الدولة، والدولة مالكة مساهمة في رأس مالها، لكنها لا تسيرها، وإنما للمؤسسات الحرية في التسيير عن طريق مجلس إدارتها، وهي خاضعة لقواعد القانون التجاري الجزائري، ورغم هذا نجد أن هذه المؤسسات لازالت بعيدة عن استعمال الأساليب الإدارية الجديدة والحذو بمثيلاتها من المؤسسات العالمية.

وفي ما يخص موضوع بحثنا فالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية لا تطبق إدارة المعرفة فهي لا تقوم بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، ولا تتوفر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى أن الأنشطة الإدارية لهذه المؤسسات بعيدة كل البعد عن ما تقتضيه إدارة المعرفة من تخطيط، تنظيم، تحفيز، توجيه، ورقابة، في مقابل ذلك نجد أن لهذه المؤسسات نقطة دفع قوية تستطيع أن تركز عليها وتجعل منها نقطة البداية للتحول إلى نمط جديد والتوجه نحو إدارة المعرفة التي تعد مفتاح الدخول إلى المنافسة العالمية والاندماج في اقتصاد المعرفة، ألا وهي مواردها البشرية التي نجد أن لديها استعداد نسبي وقابلية ملموسة لتكون عنصرا فاعلا في ذلك. فعلى هذه المؤسسات أن تكيف أنشطتها الإدارية وما يتماشى مع هذا المفهوم الجديد من خلال إدخاله ضمن الإستراتيجية وجعل نظام الحوافز والمكافاءات يدعم القيام بعمليات إدارة المعرفة، وينشط الموارد البشرية للاتجاه في هذا الطريق، ويدعم الاستعداد والقابلية لديهم، كما يجب عليها أن تكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتسعى إلى الأعمال الالكترونية، كما يجب عليها أن تتجه في تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، من تشخيص للمعرفة، اكتساب، حفظ، مشاركة، وتطبيق، وهذا كله لن يكون قبل تنبي المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة.

وقد حاولنا اقتراح منهجية قد تساعد المؤسسات التي تريد إتباع هذا النهج والسير فيه، تتدرج هذه المنهجية عبر سبع مراحل متابعة:

- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- خلق قسم/ تعيين فريق مسئول عنها.
- نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة.
- خلق ثقافتها داخل المؤسسة.
- تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- بناء ذاكرة المؤسسة.
- تفادي عوامل فشل مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

في ظل اقتصاد عالمي يتميز بالتنافس غير المسبوق ، والانفجار المعلوماتي، أضحت المعرفة ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، تسعى المؤسسات إلى تنفيذ الاستراتيجيات المؤهلة لاستيعابها، و اكتسابها.

مما يجعل التحول لإدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق للمؤسسات المنافسة، وأساس ذلك هو الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة وبناء وتعزيز الميزة التنافسية بواسطة أهم مرتكزاتها وهي الكفاءات البشرية، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مما يحقق النجاح والنمو، والتميز للمؤسسة.

في ضوء ما تم التطرق له ، يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت (أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية .

من خلال استعراض الجانب النظري توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

– إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي. والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف.

– إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون استثناء، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

- تشكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملا أمام مختلف المؤسسات (صناعية كانت أم خدمية) فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة، وصولا في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون.

- لا زالت عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكاليه رئيسية لإدارة المعرفة، يجب التفكير باستمرار بوسائل عملية ومبدعة لتناقلها ومواجهة خطر فقدانها.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فقد توصل الباحث إلى ما يلي:

- الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية لديها قابلية للاندماج في مشروع لإدارة المعرفة ولها القابلية لتكون عنصرا فاعلا فيها، أي أن لديها استعداد ولو بشكل متوسط لأن تحرك عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة وتدعمها.

- غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، التي من أهمها الانترنيت، الانترانت، الاكسترانت.

- غالبية المؤسسات الجزائرية لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق للمعرفة.

- غالبية المؤسسات الجزائرية أنشطتها الإدارية لا تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، من تخطيط للموارد و الأهداف، الهيكل التنظيمي وتنظيم الإمكانيات المتوفرة ، وكذا في ما يخص نظام التحفيز والمكافئات، طرق التوجيه والمراقبة.

وعلى العموم يمكن القول أنه من خلال التحليل الكامل للمعلومات التي حصلنا عليها من الاستبيان اتضح لنا أن المؤسسات لا تطبق إدارة المعرفة، و نجد أن مواردها البشرية لديها استعداد نسبي للاندماج في هذه العملية، لكن يجب على المؤسسة أن تدعم هذا الاستعداد و القابلية لديهم، كما يجب عليها أن تكتسب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، و تسعى إلى الأعمال الالكترونية، كما يجب عليها أن تتجه في تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، من تشخيص للمعرفة، اكتساب، حفظ، مشاركة، وتطبيق، وهذا كله لن

يكون قبل تنبي المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة، و تكييف أنشطتها الإدارية و ما يتماشى مع هذا المفهوم من خلال إدخاله ضمن الإستراتيجية وجعل نظام الحوافز والمكافاءات يدعم القيام بعمليات إدارة المعرفة، و ينشط الموارد البشرية للاتجاه في هذا الطريق.

التوصيات: في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات، يمكن أن يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي:

- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

- على المؤسسات الجزائرية تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية.

- على المؤسسات الجزائرية اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده.

- على المؤسسات الجزائرية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.

- التزام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة، كما يتضمن ذلك التزاما أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الإستراتيجية الموضوعة.

- عقد دورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة.

- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي. والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على تشخيص وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال أربع أركان أساسية هي الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، عمليات إدارة المعرفة، والأنشطة الإدارية للمؤسسة، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- التعمق أكثر في طرق وأدوات إدارة المعرفة في المؤسسة.
- محاولة الربط بين إدارة المعرفة وتشكيل الرأس المال الفكري للمؤسسة.
- ثقافة المعرفة كثقافة للمؤسسة ودورها في نجاح إدارة المعرفة.
- إجراء دراسة مماثلة ولكن على المؤسسات الخاصة لمحاولة إجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات العمومية.
- اقتراح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى وخصوصيات المؤسسات الجزائرية.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا بأكبر قدر في تناول هذا الموضوع، والذي يطرح الكثير من الفرص أمام الباحثين لتوسيع أفاقه وتناول مختلف عناصره.

- تم بعون الله هذا العمل -

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول و الأشكال:

1- قائمة الجداول:

2- قائمة الأشكال:


قائمة
المراجع

خاتمة:

في ظل اقتصاد عالمي يتميز بالتنافس غير المسبوق ، والانفجار المعلوماتي، أضحت المعرفة ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، تسعى المؤسسات إلى تنفيذ الاستراتيجيات المؤهلة لاستيعابها، و اكتسابها.

مما يجعل التحول لإدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق للمؤسسات المنافسة، وأساس ذلك هو الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة وبناء وتعزيز الميزة التنافسية بواسطة أهم مرتكزاتها وهي الكفاءات البشرية، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مما يحقق النجاح والنمو، والتميز للمؤسسة.

في ضوء ما تم التطرق له ، يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت (أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية .

من خلال استعراض الجانب النظري توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

– إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي. والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف.

– إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون استثناء، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

- تشكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملا أمام مختلف المؤسسات (صناعية كانت أم خدمية) فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة، وصولا في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون.

- لا زالت عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكاليه رئيسية لإدارة المعرفة، يجب التفكير باستمرار بوسائل عملية ومبدعة لتناقلها ومواجهة خطر فقدانها.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فقد توصل الباحث إلى ما يلي:

- الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية لديها قابلية للاندماج في مشروع لإدارة المعرفة ولها القابلية لتكون عنصرا فاعلا فيها، أي أن لديها استعداد ولو بشكل متوسط لأن تحرك عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة وتدعمها.

- غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، التي من أهمها الانترنيت، الانترانت، الاكسترانت.

- غالبية المؤسسات الجزائرية لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق للمعرفة.

- غالبية المؤسسات الجزائرية أنشطتها الإدارية لا تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، من تخطيط للموارد و الأهداف، الهيكل التنظيمي وتنظيم الإمكانيات المتوفرة ، وكذا في ما يخص نظام التحفيز و المكافئات، طرق التوجيه و المراقبة.

وعلى العموم يمكن القول أنه من خلال التحليل الكامل للمعلومات التي حصلنا عليها من الاستبيان اتضح لنا أن المؤسسات لا تطبق إدارة المعرفة، و نجد أن مواردها البشرية لديها استعداد نسبي للاندماج في هذه العملية، لكن يجب على المؤسسة أن تدعم هذا الاستعداد و القابلية لديهم، كما يجب عليها أن تكتسب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، و تسعى إلى الأعمال الالكترونية، كما يجب عليها أن تتجه في تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، من تشخيص للمعرفة، اكتساب، حفظ، مشاركة، وتطبيق، وهذا كله لن

يكون قبل تنبي المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة، و تكييف أنشطتها الإدارية و ما يتماشى مع هذا المفهوم من خلال إدخاله ضمن الإستراتيجية وجعل نظام الحوافز والمكفاءات يدعم القيام بعمليات إدارة المعرفة، و ينشط الموارد البشرية للاتجاه في هذا الطريق.

التوصيات: في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات، يمكن أن يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي:

- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

- على المؤسسات الجزائرية تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية.

- على المؤسسات الجزائرية اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده.

- على المؤسسات الجزائرية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.

- التزام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة، كما يتضمن ذلك التزاما أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الإستراتيجية الموضوعة.

- عقد دورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة.

- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي. والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على تشخيص وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال أربع أركان أساسية هي الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، عمليات إدارة المعرفة، والأنشطة الإدارية للمؤسسة، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- التعمق أكثر في طرق وأدوات إدارة المعرفة في المؤسسة.
- محاولة الربط بين إدارة المعرفة وتشكيل الرأس المال الفكري للمؤسسة.
- ثقافة المعرفة كثقافة للمؤسسة ودورها في نجاح إدارة المعرفة.
- إجراء دراسة مماثلة ولكن على المؤسسات الخاصة لمحاولة إجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات العمومية.
- اقتراح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى وخصوصيات المؤسسات الجزائرية.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا بأكبر قدر في تناول هذا الموضوع، والذي يطرح الكثير من الفرص أمام الباحثين لتوسيع أفاقه وتناول مختلف عناصره.

- تم بعون الله هذا العمل -

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال:

1- قائمة الجداول:

2- قائمة الأشكال:



قائمة المراجع

المراجع:

1- الكتب:

- إيمان محمد الغراب، التعلم الإلكتروني"مدخل إلى التدريب غير التقليدي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"بحوث ودراسات" 2003.

- إبراهيم الملكاوي الخلوف، ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان 2007.

- توفيق عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة 2004 .

- باتريك فورسيث، ترجمة خالد العامر، كيف تطور فريق العمل؟، ط1، دار الفاروق للنشر التوزيع، القاهرة 2001.

- توماس ستيوارت، ثروة المعرفة-رأس المال الفكري، ترجمة علا احمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة 2004.

- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2008.

- سعد غالب ياسين. المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية ، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000.

- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2000.

- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة"المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2007.

- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"بحوث و دراسات"، مصر 2005.

- عبد إسماعيل، عبد سعيد، العولمة والعالم الإسلامي: أرقام و حقائق، دار الأندلس الخضراء، 2001.

– علي السلمي، "إدارة التميز–نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، مصر 2002 .

– عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان 2006.

– عبد العزيز، سمير محمد، التجارة العالمية بين جات 94 ومنظمة التجارة العالمية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.*2001* .

– علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، مصر 1999.

– علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة 2002.

– عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2005.

– عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري"طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"بحوث ودراسات"2003.

– محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2008.

– نجم عبود نجم، إدارة المعرفة" المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان 2005.

– نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن 2003 .

– هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع"، عمان 2005.

– ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، ط1، مصر 2007.

- AMRIT Tiwana, gestion des connaissances: application CRM et E-business, campuspress, paris 2001.

- Bruno jarrosson, le savoir, le pouvoir et la formation, maxima, paris 1997.

- Brilman Jean, Les meilleurs pratiques du management, 3ème éd, Editions d'Organisation, Paris 2001.

- claire beyou, manager les connaissances, édition liaisons, paris 2003.

- Daft, Richard L. & Noe, Raymond a., Organization Behavior, Harcourt Inc, U.S.A 2001. - Endres A, Imroving R & D Performance - The Juran Way", New York: Johm Willey & Sons –1997.

- Dalf R, management, Thomson South-Western, Australia 2003.

- Dupuy Y, Kalika M, Marmuse E, et Trahand J, Les systèmes de gestion, Vuibert, Paris 1989.

- DIENG-KUNTZ R, et autres, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management, 2e éd, Dunod, Paris 2001.

- Davenport T H, et Prusak I, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 1998.

- Debra M. Amidon, innovation et management des connaissances, édition d'organisation, paris 2001.

- ERMINE J.L, La gestion des connaissances, Lavoisier, Hermès Science Publications 2003.

- Fréry F, La chaîne et le réseau, in Dedans, Dehors : les nouvelles frontieres de l'organisation, Coordonné par Besson P, Vuibert, Paris 1997.

- François DUPUICH-RABASSE, gestion des compétences et knowledge management, éditions liaisons, paris 2002.

- HENRI MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, édition économica, paris 1998.

- ikujiro nonaka, hirotaka takeuchi, la connaissance créatrice : la dynamique d'une entreprise apprenante, DeBoeck université 1997.

- Jacque MANIEZ, Widad MUSTAFA EL HADI, organisation des connaissances en vue de leur intégration dans les systèmes de représentation et de recherche d'information, université chrles-de-gaulle-lille 3, 1999.

- Jean-Yves prax, le guide du knowledge management, dunod, paris 2000.

- Jean-Yves prax, le guide du knowledge management, dunod, une approche de 2eme génération, dunod, paris 2003.

- Jean-Louis Ermine, les systèmes de connaissances, 2eme éd, hermès science publications, paris 2000.

- Jean-Pierre Bouchez, les nouveaux travailleurs du savoir, edition d'organisation, 2004.

- Jean-François Ballay, traduit de l'américain par Laurence Paul COHEN, les meilleurs articles de la HARVERD BUSINES REVIEW sur le management du savoir en pratique, édition d'organisation, paris 2003.

- Jacques Chaiz, HARVERD BUSINES REVIEW, le knowledge management, troisiéme tirage, édition d'organisation, paris 2000.

- Jean-Yves BUCK, le management des connaissances: mettre en œuvre un projet de knowledge management, troisiéme tirage, édition d'organisation, paris 2000.

- Jean-Yves BUCK, le management des connaissances et des compétences en pratique, 2eme éd, édition d'organisation, paris 2003.

- Jean-Yves prax, manager la connaissance dans l'entreprise: les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance, Insep édition, paris 1997.

- Kreitner Robert and Kinicki Angelo, Organizational Behavior, 2nd ed, IRWIN, Homewood 1994.

- Lasserre P, Global Strategic Management , Palgrare, UK 2003.

- Laudon K & Laudon J, Management information systems: managing the digital firm, Pearson, Prentice Hall 2004.

- Laudon Kenneth & laudon Jane, management Information systems, 7th ed, Pearson Education, inc, India 2002.

- Le Moigne J-L, Les systèmes de décision dans les organisations, PUF, Paris 1974.

- louis-A LEFEBVRE, Elisabeth LEFEBVRE, pierre MOHEN, la conduite des affaires dans l'économie du savoir, economica, paris 2001.

- Laurent saussereau, Frank Stepler, regards croisés sur le management du savoir vers les universités d'entreprise, édition d'organisation, paris 2002.

- Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, management de la connaissance: knowledge management, Apprentissage organisationnel et société de la connaissance, economica, paris 2006.

- Martinins K, Heisig P,Vorbeek J, Knowledge management: Best Pratices In Europe, springer -Verlage Berlin Heide lbery 2001.

- Michel Perelman, the end of economics, Rutledge, London 1996.

- Mintzberg H, Alstrand B, et Lampel J, Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, Paris 1999.

- Nonaka I, Takeuchi H, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York 1995.

- O'Brien J.A, Management Information System: Managing Information Technology in The E-Business Enterprise, McGraw-Hill/Irwin 2002.

- Pierre-louis DUBOIS, Yves DUPUY, connaissance et management, economica, paris 2007.

- Porter M., Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrences dans l'industrie, Economica, Paris 1982, titre original: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, NY 1980.

- Porter M., L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris 1986, titre original: Competitive Advantage, The Free Press, NY 1985. - Patrick STORHAY, Patrick BOUVARD, la knowledge management, edition ems, 2002.

- Prahalad C K, et Fahey L, Une stratégie pour la croissance: le rôle des compétences de base dans l'entreprise, in Fahey L, et Randall R, les paramètres essentiels de la gestion stratégique, MBA Séries, Maxima Laurent du Mesnil, Paris 1997.

- Puthod D, et Thévenard C, L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon, Gestion 2000, n°3, Mai-Juin 1999.

- René-Charles Tisseyre, knowledge management: théorie et pratique de la gestion des connaissances, hermès science publication, paris 1999.

- Reix R, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 4ème édition, Paris 2004.

- Rosenfeld Robert H, Wilson David C, Managing Organizations, 2nd ed, Mc Grow – Hill, London 1999.

- Salmon C, Storytelling: la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits, La Découverte, Paris 2007.

- Slack, N. et al, Operation Management, Third Edition, Essex: Pearson, Education Limited 2001.

- Stephen Dennig, the spring board, Butterworth Heinemann, Boston 2001.

- Stewart T.A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Doublebay Currency, New Yourk 1999.

- Turban E, et all, Introduction to Information Technology, John Wiley & Sons, Inc, U.S.A. 2001.

- wenddi bukowitz, Ruth williams, traduit de l’anglais par Marie-Christine Guyon, gestion des connaissances en action, les échos édition, paris 2000.

2- المذكرات و الرسائل:

- أقنيني عقيلة، إدارة المعرفة: قيمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2007.

- بوسهوة نذير، دورة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2008.

- حداد محمد، العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات الدول العربية مع الإشارة إلى حالة الجزائر ومصر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر 2004.

- حوتية عمر، تطوير أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004.

- حميد دليل، دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة مياه سيدي الكبير"، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2007.

- سعيدة قاسم شاوش، اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2006.

- سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.

- عبد الله بلوناس، الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة إلى السوق و مدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.

- قويدر الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة دسيبة بن بوعلي، الشلف 2007.

- لـمين علـوطـي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004.

– محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2005.

– محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة لصفات و معوقات ومحفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2005.

– محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة– دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2007.

– محمد مرايمي، إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2007.

- **مراد رايس،** أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.

– نوفل حديد، تكنولوجيا الانترنيت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007.

- Guillermo CORTES ROBLES, Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels, thèse DE DOCTEUR DE L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE 2006.

- Hamadache Karim, le knowledge management (KM): fondement et gestion de projet, contribution a l'élaboration d'un projet KM au centre de recherché et de développement du groupe SAIDAL, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES pour l'obtention du diplôme de MASTER en management, L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification, Alger 2006.

- Leoncio JIMÉNEZ CANDIA, Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles: cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine, thèse DE DOCTEUR DE L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE 2005.

- PACHULSKI A, Le repérage des connaissances cruciales pour l'entreprise: Concepts, méthode et outils, thèse de doctorat à l'Université Paris IX 2001.

- TOUNKARA Thierno, Gestion des connaissances et Veille: vers un guide méthodologique pour améliorer la collecte d'informations, Thèse de doctorat à l'Université Paris IX 2002.

3- التقارير والمجلات:

- احمد امجدل، معراج هواري، اقتصاد المعرفة والتعليم عن بعد، مجلة دراسات، العدد03، ديسمبر 2005.

- افانيش بيرو سود، الفجوة المعرفية، ترجمة صفاء روماني، مجلة الثقافة العالمية، عدد مارس افريل 2001.

- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004.

- حنان الصادق بيزان، التخطيط للبنية الأساسية لمجتمع المعلومات بالجماهيرية الليبية: رؤية تحليلية، ***cybrarians journal***، العدد 3، ديسمبر 2004.

- Arney J, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol 17, n° 1, 1991.

- BUSCAL Caroline, Rex, MKSM, Kads: le choix de la méthode: Knowledge management, Archimag, no137, Paris 2000.

- Boudjema R, La mondialisation: concept et réalité. Les Cahiers du CREAD, Alger, n°61, 3ème trimestre 2002 .

- Burk Mike, Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information, PR Nov-Dec, 1999.

- Becerra Fernandez Irma, Gonzalez Avelino, Sobherwal Rajiv, Knowledge Management: Challenge, Solutions and Technologies, Pearson Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004

- Céline Abecassis-Moedas, Jean-Pierre Benghozi, TIC et organisation, Revue Française de Gestion, avril 2007.

- Duffy, Jain, Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know, IMJ, July. 2000.

- Drucker Peter in Davenport, Thomas H, and Prusak Lawrence, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 2000.

- ERMINE J.L, et autres, MKSM: Méthode pour la gestion des connaissances, Ingénierie des systèmes d'information, AFCET-Hermès, Vol. 4, n° 4, 1996.

- Evans P B, et Wurster T S, Strategy and the New Economics of Information, Harvard Business Review, Sept-Oct 1997.

- Grant R.M, The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Printemps 1991.

- Gilbert Probst, Stefano Borzillo, piloter les communautés de pratique avec succès, Revue Française de Gestion, janvier 2007.

- Honeycutt Jerry, Knowledge Management Strategies, Microsoft Press, Washington 2000.

- Herschel R T, Chief Knowledge Officer: Critical Success faetors for Knowledge, Information Strategy, El, Vol. 16, Issue 4. 2000.

- Jean-Pierre Bouchez, manager des travailleurs professionnels du savoir, Revue Française de Gestion, nov-dec 2006.

- Jillinda J, et autres, Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, Educause Quarterly, No 04. 2000.

- Lyles M.A, and Schwenk C.R, Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structures, Journal & Management Studies 29, 1992.

- MC Dermott, why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California management, review, vol41, 1999,

- Mack M, L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, Revue Française de Gestion, Sept-Oct 1995.

- Madhaven R, and R. Grover, From Embedded Knowledge To Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management, Journal of Marketing, Vol 62 , No 04, October 1998.

- Mooney S.F , Knowledge Capital Can Be Measured, National Underwriter, Vol 104, No 51-52, December 2000.

- Nohapiet Janine, and Ghoshal Sumatra, Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, Vol 23, no 02, 1998.

- Newman Amy, Are you Ready for Knowledge Management, T & D Vol 54, Issue 9, 2000.

- PICKERING I.M, CHAMBERS S, Competitive benchmarking: progress and future development, Computer-integrated manufacturing systems, vol 04, no2, 1991.

- Prahalad C K. et Hamel G, The core competence of the corporation, Harvard Business Review, May-June 1990.

- Prokesch S, Unleashing Power Of Learning: An Interview With British Petroleum's John Browns, H.B.R ,September-October 1997.

- Récits et management, Revue Française de Gestion, nov-dec 1995.

- Stéphanie Dameron, Emmanuel Josserand, le développement d’une communauté de pratique, Revue Française de Gestion, mais 2007.

- Schwartz P et autres, The remerging global knowledge Economy: proceedings of the future of the global economy, OECD 1999.

- Saliba F, Raconte moi une histoire, Stratégies Vol 1369, 2005.

- Stewart T.A, How Intellectual Capital Is Becoming Americans Most Valuable Asset, Fortune June 3, 1991.

- Wernerfelt B, A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, n° 05, 1984.

- Wright R W, Van Wijk G. et Bouty I, Les principes du management des ressources fondées sur le savoir, Revue Française de Gestion, Sept- Oct 1995.

- Wick Corey, Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, TC, November, Vol 07, Issue 9, 2000.

- Zack M. H, Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol 41, No 03, 1999.

4- الملتقيـــات:

– الــزيــن منصوري، كواش خالد، دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2007.

– أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية 2000.

– بسمان محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن 2004.

– بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي السنوي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة بسكرة، الجزائر 2005.

- بن وسعد زينة، مباركي سمرة، المعرفــة في البــنوك الــجزائرية، الملتقى الدولي السنوي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة بسكرة، الجزائر 2005.

- حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي السنوي الخامس " اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة، الأردن 2005 .

- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، الملتقى الدولي السنوي الثامن" إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، الأردن 2008.

- سملالي يحضيه، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصاديــــــة، الملتقى الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة، الأردن 2005.

- سملالي يحضيه، سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي السنوي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة بسكرة، الجزائر 2005.

- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي السنوي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة بسكرة، الجزائر 2005.

- عجــيلة محمــد، بن نوي مصطفى، شارف عبد القادر، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"رؤية مستقبلية"، الملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف، الجزائر 2007.

- فراس الشلبي، محمد المعايطه، واقع استخدام أدوات تقانة المعلومات في التشارك بالمعرفة جامعة البلقاء التطبيقية – دراسة حالة–، الملتقى الدولي السنوي الثامن "إدارة التغيير و مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، الأردن 2008.

– فريد كورتل، موساوي زهية، خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة، الأردن 2005.

– محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، الملتقى الدولي السنوي الرابع "الريادة و الإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، جامعة فيلادليفيا، الأردن 2005.

– محمود العبدي، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، الملتقى الدولي السنوي الرابع "الريادة و الإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، جامعة فيلادليفيا، الأردن 2005.

– مطيران عبد الله المطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، الملتقى الدولي السنوي السابع "إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي"، جامعة الزيتونة، الأردن 2007.

– نادية خريف، و وهيبة داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، الملتقى الدولي السنوي الثامن "إدارة التغيير و مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، الأردن 2008.

– نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 2004.

– هالة صبري، العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر العلمي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن 2004.

- BARTHLEME-TRAPP Françoise, VINCENT Béatrice, Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec 13-14-15 juin 2001.

- Puthod D, Un modèle d'exploitation des compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision, 7ème Conférence de l'Association de Management Stratégique, 27-28 Mai 1998.

5- مواقع الانترنيت:

- صالح سالم زرنوقة، قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة، جريدة الأهرام المصرية، عدد 2005/01/24:
http://www.ahram.org.eg/acpss/

- عبيدلي العبيدلي، اقتصاد المعرفة:
www.bahrain.yourth.org/vb/arcline/indeoc.

- عبد الرحمن الحاج، اقتصاد المعرفة:
www.abhatoo.net.maplip.article1525

- عبد المالك بن السبتي، التسيير الالكتروني للوثائق:

http://www.webreview.dz/IMG/pdf/_-14.pdfc

- عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات:

publication.ksu.udu.sa/nadi2.doc

- مسعد محمد زياد، العصف الذهني وحل المشكلات:
http://www.drmosad.com/index83.htm.

- نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، 2003:
http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=2949

- Chauvet V, Les facteurs de l'émergence du knowledge management : changements environnementaux, technologiques et organisationnels, CEROG-IAE d'Aix-en- Provence, w.p. n° 626, Janvier 2002, p 5 :
http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/626.pdf

- Goetsch D.L & Davis S.B, Quality Management for Production,1997:
www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0809106-132232//rmg1de1.pdf,434

- Krajewski, L.J, Ritzman L.P, Operations Management: Strategy and. Analysis, Fourth Edition, Addison-Werley 1996:
www.biblioteca.ase.ro/downres.php?tc=6328.

- Malhotra Y, Toward a, Knowledge Ecology for Organization White-Waters, 1998**:** http/www.brint.com/papers/ecology.htm.

- Pareto, la connaissance d'entreprise, 23octobre 2007: http://nsisolution.wordpress.com/category/gestion-des-connaissances/page/2/

- Réjean Roy, LA CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES,Votre réservoir de savoirs est-il bien plein? RÉSEAU CEFRIO, Juin 2004: www.cefrio.qc.ca

- Rémy LORIOZ, STORYTELLING, Contribution à une éthique du management, CONFÉRENCE DES GRANDES ECOLES 2008: www.cge.asso.fr

- Simoni G, Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D, document de travail, LEST-CNRS, UMR 6123, p2 : http://www.lest.cnrs.fr/lesdocumentsdetravail/simoni/capitconn.pdf

- Weiss W.H, Benchmarking: key to being the best, 1996:

http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem

- Wootinun Sung-Ong, Benchmarking, working paper, January 2003:

http://www-.mousework.com/pdf/Benchmarking.pdf


الملحق رقم
01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

وضعية **إدارة المعرفة** **في المؤسسات** العمومية الاقتصادية **في الجزائر.**

استبيان.

موجه لمدراء المؤسسة.

رقم الاستمارة

التاريخ

المكان ....

التعريف بالدراسة:

في إطار تحضير مذكرة ماجستير تم إنجاز هذا الاستبيان، والمتعلق بدراسة يقوم بها الطالب حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر.

حيث تهدف الدراسة إلى تحديد وضعية المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة المعرفة، وتقديم بعض الاقتراحات من خلال الدراسة لمساعدة المؤسسة على رصد المعرفة الكامنة والصريحة في بيئتها الداخلية و التنافسية، والعمل على تنظيمها وتقاسمها وتوظيفها بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وخلق القيمة.

وفي سبيل تحقيق ذلك فإننا نتوقع مساهمتكم الجادة في هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية عن كامل الأسئلة، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف **تحاط بالسرية التامة** ولن تستخدم إلا **لأغراض البحث العلمي فقط.**

كمال العقاب 0770765677
logabk@yahoo.fr

	أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.	أغلبهم	بعضهم	أقلهم	لا أعرف	أرفض الإجابة
1	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية					
2	يسعى الأفراد إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.					
3	يقبل الأفراد على المشاركة وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم.					
4	يتعلم الأفراد من تجاربهم وأخطائهم ويستفيدون منها.					
5	يتمتع الأفراد بمهارات ومؤهلات علمية تسهل قيامهم بمهامهم وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.					
6	يخشى الأفراد من عدم تنلسق أفكارهم واعتقاداتهم مع الآخرين، لذا يحاولون إخفاءها.					
7	لدى الأفراد فهم لخصائص وحدود ومهام المؤسسة وسياساتها.					

8. يقوم الأفراد بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

- أغلبهم ☐
- بعضهم ☐
- أقلهم ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

9. يسعى الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط تصرفاتهم بنتائج عمله.

- بشكل كبير ☐
- بشكل متوسط ☐
- بشكل ضعيف ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

	أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.	لا	نعم	لا أعرف	أرفض الإجابة
1	هل لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ؟				
2	هل توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية ؟				
3	هل ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي "انترانت"؟				
4	هل نظام المعلومات في المؤسسة يعتمد بشكل كلي على الكمبيوتر ؟				
5	هل لدى المؤسسة موقع دائم على شبكة الانترنت ؟				

6. تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.

- هو فعلا كذلك ☐
- في المدى القريب ☐
- في المدى المتوسط ☐
- في المدى البعيد ☐
- لا أستطيع أبدا ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

7. تتناسب وتجاوب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات مستعمليها.

- بشكل كبير ☐
- بشكل متوسط ☐
- بشكل ضعيف ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

8. تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية مثلا من خلال موقع دائم على شبكة الانترنت.

- هو فعلا كذلك ☐
- في المدى القريب ☐
- في المدى المتوسط ☐
- في المدى البعيد ☐
- لا أستطيع أبدا ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.

	أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.	لا	نعم	لا أعرف	أرفض الإجابة
1	هل تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة المتعلقة بأهدافها ؟				
2	هل يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها وإطلاع الأفراد عليها ؟				
3	هل تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة ؟				
4	هل تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل الإنجازات التي قام بها الأفراد في المؤسسة؟				

أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.
يمكن اختيار أكثر من بديل.

	5. ما هو الأسلوب المستخدم لتبادل ونشر المعرفة في المؤسسة ؟	لا	نعم	لا أعرف	أرفض الإجابة
أ	حلقات النقاش.				
ب	الاجتماعات.				
ج	مجلات دورية تصدرها المؤسسة.				
د	المؤتمرات والملتقيات.				
ه	شيء آخر حدده من فضلك..				

أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.
يمكن اختيار أكثر من بديل.

	6. كيف تسعى المؤسسة إلى تطوير معرفتها ؟	لا	نعم	لا أعرف	أرفض الإجابة
أ	التدريب والتكوين.				
ب	البحوث والدراسات.				
ج	شيء آخر حدده من فضلك..				

أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.
يمكن اختيار أكثر من بديل.

	7. ما هي المصادر التي تركز عليها المؤسسة لكسب المعرفة ؟	لا	نعم	لا أعرف	أرفض الإجابة
أ	أفكار وخبرات الأفراد.				
ب	أفكار وخبرات الزبائن والموردين.				
ج	أفكار وخبرات المؤسسات الحليفة والمنافسة.				
د	شيء آخر حدده من فضلك...				

8. تقوم المؤسسة بمراجعة نتائج نشاطاتها السابقة.

- بدرجة كبيرة ☐
- بدرجة متوسطة ☐
- بدرجة ضعيفة ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

9. تقوم المؤسسة بفتح المجال للإطلاع على قاعدتها المعرفية.

- لجميع الأفراد ☐
- لفئة معينة بحرية مطلقة ☐
- لفئة معينة بتحديدات واضحة ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

10. تشجع المؤسسة الأفراد على ممارسة وتطبيق معرفتهم في أعمالهم اليومية.

- بشكل كبير ☐
- بشكل متوسط ☐
- بشكل ضعيفة ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

1. هل تستخدم المؤسسة منهجية البحث العلمي وطرق التفكير كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- قليلا ☐
- نادرا ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

2. هل تستخدم المؤسسة المعرفة في إستراتيجيتها، وتحديد أهدافها ؟

- لا ☐
- نعم ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

3. . هل تستخدم المؤسسة المعرفة في تخطيط برامجها، وتصميم أنشطتها ؟

- لا ☐
- نعم ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

4.شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- الهيكل الوظيفي. ☐
- الهيكل القطاعي. ☐
- الهيكل المصفوفي. ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة. ☐

	أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل ضعيف	لا أعرف	أرفض الإجابة
5	ربط الأنشطة والوظائف يساعد على الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة.					
6	ثقافة المؤسسة تساعد على تقاسم المعارف والخبرات بين الأفراد.					

7. هل لدى المؤسسة قسم/ فريق إدارة معرفة مسؤول عن تحديد أساليب وتقنيات تطبيق المعرفة عمليا في الأنشطة الإدارية للمؤسسة ؟

- لا ☐
- نعم ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة ☐

8. تتحدد مواقع وصلاحيات الأفراد في هيكل السلطة للمؤسسة حسب:

- أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية ☐
- خبراتهم في المؤسسة ☐
- المهارة والإبداع ☐
- الانضباط والولاء للمؤسسة ☐
- لا أعرف ☐
- أرفض الإجابة. ☐

9. ما هي العناصر التي تأخذونها بعين الاعتبار عند ترقية الأفراد في المؤسسة ؟					
	أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب. يمكن اختيار أكثر من بديل.	لا	نعم	لا أعرف	أرفض الإجابة
أ	الإتقان والانضباط في العمل.				
ب	الأقدمية.				
ج	التعاون مع الآخرين.				
د	الخبرة والمهارة.				
ه	الكفاءة العلمية.				
و	شيء آخر حدده من فضلك...				

10. ما هي العناصر التي يرتبط بها نظام الحوافز والمكافئات في المؤسسة ؟

	أجب بوضع العلامة (×) في المكان المناسب. يمكن اختيار أكثر من بديل.	لا	نعم	لا أعرف	أرفض الإجابة
أ	الإتقان والانضباط في العمل.				
ب	السلوك الشخصي.				
ج	الإبداع والابتكار.				
د	المهارة في العمل.				
ه	شيء آخر حدده من فضلك...				

معلومات شخصية.

1	جنس المستجوب ذكر أنثى	□ □
2	القطاع المؤسسة المصلحة الوظيفة	....
3	المستوى العلمي 1.ثانوي 2.ليسانس. 3.ماجستير 4.أخرى حددها	□ □ □ ....
4	التخصص العلمي	………………………...
5	الخبرة المهنية	....

نشكركم على تعاونكم.



الملحق رقم
02

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE.
UNIVERSITÉ D'ALGER.
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
ET DE GESTION.

L'ÉTAT DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES AU SEIN DES ENTREPRISES PUBLIQUES ÉCONOMIQUES EN ALGÉRIE.

Questionnaire

Destiné aux directeurs de l'entreprise.

Numéro de formulaire /………/
Date /….. /….. /…. /
Lieu …

Définition de l’étude:

Le présent questionnaire a été élaboré dans le cadre de la préparation d’un mémoire de magister en management. Il concerne un travail de recherche entrepris par l’étudiant sur l’état du management des connaissances au sein des entreprises économiques publiques en Algérie.

L’étude vise à déterminer la situation des entreprises dans le domaine de management des connaissances et à suggérer quelques propositions afin d’aider l’entreprise dans sa quête de la connaissance tacite et explicite dans son environnement interne et concurrentiel, et de l’organiser, la partager et de l’utiliser pour créer de la valeur et réaliser l’avantage concurrentiel.

Pour ce faire, nous souhaiterons votre sincère contribution à la présente étude et cela en répondant en toute objectivité à toutes les questions. Comme il convient enfin de vous rassurer que l’ensemble des données et des informations que seront recueillies serviront exclusivement au travail de recherche sur « le management des connaissance », et seront entourées de la confidentialité voulue.

En vous témoignant ma sincère et profonde gratitude pour votre contribution à ce travail de recherche, je vous prie d’apprécier l’expression de mes remerciements anticipés.

Kamel LOGAB

0770765677
logabk@yahoo.fr

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient.		Massivem ent	Moyenne Ment	faiblement	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
1	Les individus tendent aux travaux innovants plus que ceux routiniers.					
2	Les individus œuvrent à développer leurs capacités scientifiques à travers l'auto-apprentissage et l'apprentissage continu.					
3	Les individus partagent et échangent les informations et les expériences entre eux sans les accaparer comme une source de pouvoir.					
4	Les individus apprennent de leurs expériences et leurs fautes et en tirent bénéfice.					
5	Les individus jouissent des savoirs-faires, et des connaissances scientifiques qui facilitent leurs taches, et les aident à atteindre les objectifs de l'entreprise.					
6	C'est parce que les individus craignent la non-coordination de leurs idées et pensées avec autrui, qu'ils essayent de les dissimuler.					
7	Les individus comprennent bel et bien les caractéristiques, les limites, les taches et la politique de l'entreprise.					

8. Les individus échangent les informations, les expertises, et les savoirs-faires entre eux, quelles que soient leurs positions hiérarchiques.

La majorité des individués ☐
Quelques individués ☐
La minorité des individués ☐
Je ne sais pas ☐
Je refuse d'y réponde ☐

9. Les individus cherchent à développer leurs connaissances des relations qui lient leurs comportements à leurs résultats du travail.

Massivement ☐
Moyennement ☐
Faiblement ☐
Je ne sais pas ☐
Je refuse d'y réponde ☐

Les technologies des télécommunications et de l'information des entreprises économiques publiques en Algérie

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient.		Non	Oui	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
1	Est-ce que l'entreprise dispose d'une infrastructure avancée des technologies des télécommunications et de l'information modernes ?				
2	Est-ce que l'entreprise assure l'accès à une bibliothèque électronique ?				
3	Est-ce que les départements, les directions et les sections de l'entreprise sont interconnectés au moyen d'un réseau intranet ?				
4	Est-ce que le système d'information de l'entreprise se base complètement sur l'ordinateur ?				
5	Est-ce que l'entreprise a un site web permanent ?				

6. L'entreprise peut se passer de tout travail sur papier et se transformer à un système de gestion électronique.

C'est le cas actuellement ☐
à court terme ☐
à long terme ☐
Ne peut jamais ☐
Je ne sais pas ☐
Je refuse d'y réponde ☐

7. les technologies des télécommunications et de l'information de l'entreprise correspondent aux besoins de leurs utilisateurs.

- Massivement ☐
- Moyennement ☐
- Faiblement ☐
- Je ne sais pas ☐
- Je refuse d'y réponde ☐

8. l'entreprise établit la majorité de ses opérations de base telle que le e-commerce par exemple via un site web permanent.

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Quelque fois ☐
- Rarement ☐
- Jamais ☐
- Je ne sais pas ☐
- Je refuse d'y réponde ☐

Le niveau de l'application des opérations du management des connaissances au sein des entreprises économiques publiques en Algérie.

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient.		Non	Oui	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
1	Est-ce que l'entreprise utilise la recherche scientifique pour établir et créer la connaissance en relation avec ses stratégies et ses objectifs ?				
2	Est-ce que les avis, les expertises et les expériences des techniciens et des experts, sont écrits, conservés et communiqués aux individus de l'entreprise ?				
3	Est-ce que l'entreprise se soucie de consolider les espaces de dialogue, de discussion et de propagation des connaissances ?				
4	Est-ce que l'entreprise propage et généralise les meilleures réalisations qu'on fait ses individus ?				

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient. Vous pouvez choisir plusieurs alternatives.					
5. Quel est le moyen utilisé pour propager et échanger la connaissance dans l'entreprise ?		Non	Oui	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
a	Des cercles de discussion				
b	Des réunions				
c	Des magazines périodiques publiés par l'entreprise				
d	Des conférences et séminaires				
e	Autres, Veuillez préciser lequel S V P …………………………………………………………..				

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient. Vous pouvez choisir plusieurs alternatives.					
6. Que fait l'entreprise pour développer sa connaissance.		Non	Oui	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
a	L'entraînement et la formation				
b	Les recherches et les études				
c	Autres, Veuillez préciser lequel S V P …………………………………………………………..				

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient. Vous pouvez choisir plusieurs alternatives.					
7. Quelles sont les sources de base de l'acquisition des connaissances pour l'entreprise ?		Non	Oui	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
a	Les idées et les expériences des individus				
b	Les idées et les expériences des clients et fournisseurs				
c	Les idées et les expériences des entreprises alliées et rivales				
d	Autres, Veuillez préciser lequel S V P …………………………………………………………..				

8. L'entreprise révise les résultats de ses activités précédentes.

- À grande échelle ☐
- Moyennement ☐
- Faiblement ☐
- Je ne sais pas ☐
- Je refuse d'y réponde ☐

9. L'entreprise ouvre la voie pour communiquer sa base de connaissance pour :

- Tous les individus ☐
- Une catégorie donnée et avec une liberté absolue ☐
- Une catégorie donnée et avec des restrictions évidentes ☐
- Je ne sais pas ☐
- Je refuse d'y réponde ☐

10. l'entreprise encourage les individus d'exercer et d'appliquer leurs connaissances dans leurs travaux quotidiens.

- Vivement ☐
- Moyennement ☐
- Faiblement ☐
- Je ne sais pas ☐
- Je refuse d'y réponde ☐

Le niveau de l'adaptation des opérations administratives des entreprises économiques publiques en Algérie aux besoins du management des connaissances.

1. Est-ce que l'entreprise utilise la méthodologie de la recherche scientifique et des méthodes de la pensée en commun comme élément de planification et de prise de décision de base.

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Quelque fois ☐
- Rarement ☐
- Jamais ☐
- Je ne sais pas ☐
- Je refuse d'y réponde ☐

2. Est-ce que l'entreprise emploie la connaissance dans la définition de sa stratégie et ses objectifs ?

Non	☐
Oui	☐
Je ne sais pas	☐
Je refuse d'y réponde	☐

3. Est-ce que l'entreprise emploie la connaissance dans la planification de ses programmes et la conception de ses activités ?

Non	☐
Oui	☐
Je ne sais pas	☐
Je refuse d'y réponde	☐

4. L'organigramme de l'entreprise est à:

Structure fonctionnelle	☐
Structure divisionnelle	☐
Structure matricielle	☐
Je ne sais pas	☐
Je refuse d'y réponde	☐

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient.		à grande échelle	Moyenne ment	faiblement	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
5	La liaison des activités et fonctions aide et facilite la communication entre les différent niveaux de l'entreprise.					
6	La culture d'entreprise facilite le partage des connaissances et des expériences entre individus.					

7. Est-ce que l'entreprise dispose d'une section / équipe de management des connaissances responsable de la détermination des moyens et techniques de l'application de la connaissance opérationnellement dans ses activités administratives?

Non ☐
Oui ☐
Je ne sais pas ☐
Je refuse d'y réponde ☐

8. Les positions et prérogatives des individus sont déterminées au sein de l'hiérarchie de l'entreprise selon :

L'importance et la rareté de leurs aptitudes cognitives ☐
Leurs expériences dans l'entreprise ☐
Leurs savoirs-faires et leurs créativités ☐
La discipline et la loyauté à l'entreprise ☐
Je ne sais pas ☐
Je refuse d'y réponde ☐

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient.
Vous pouvez choisir plusieurs alternatives.

9. Quelles sont les éléments que l'entreprise tient en considération lors de la promotion des individus ?		Non	Oui	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
a	La discipline et la bonne exécution dans le travail				
b	L'ancienneté				
c	La coopération avec les autres				
d	L'expérience et le savoir-faire				
e	La compétence scientifique				
f	Autres, Veuillez préciser lequel S V P …………………………………………………………..				

Veuillez répondre en mettant (x) à la place qui convient. Vous pouvez choisir plusieurs alternatives.					
10. Quelles sont les éléments dont dépend le système de motivation et récompense de l'entreprise ?		Non	Oui	Je ne sais pas	Je refuse d'y répondre
a	La bonne exécution et la discipline dans le travail.				
b	L'attitude personnelle				
c	L'innovation et la créativité.				
d	Le savoir-faire				
e	Autres, Veuillez préciser lequel S V P …………………………………………………………..				

Informations personnelles

1	Le sexe de l'interrogé Masculin Féminin	 ☐ ☐
2	Secteur Entreprise Service	………………. ………………. ……………….
3	Le niveau scientifique 1. Secondaire 2. Licence 3. Magister 4. Autres, veuillez préciser SVP	 ☐ ☐ ☐ ………………
4	La spécialité scientifique	………………
5	L'expérience professionnelle	………………

Je vous remercie pour votre coopération.



الملحق رقم 03

توزيع الأشخاص المعنوية حسب الولاية والتصنيف القانوني في 2007/12/31:

Wilayat	Secteurs juridiques						TOTAL
	Privé National	Privé Etranger	Ste Mixte	Public Etranger	EPE	Autre Public	
Adrar	673	2	1	1	2	26	705
Chlef	3585			1	20	44	3650
Laghouat	1046	1	1		8	34	1090
O.El Bouaghi	2944	3			14	40	3001
Batna	2074				28	79	2181
Bejaia	4280	2	1		31	70	4384
Biskra	916		1		18	41	976
Bechar	1016		1		8	24	1049
Blida	4400	3	1		35	52	4491
Bouira	1628	1			18	55	1702
Tamanrasset	281				3	20	304
Tébessa	1448	1			14	24	1487
Tlemcen	1972	1			48	63	2084
Tiaret	1037	2	1		16	49	1105
Tizi Ouzo	5791	2			25	78	5896
Alger	38697	230	40	1	216	461	39645
Djelfa	1261	3			9	48	1321
Jijel	1062	2			16	41	1121
Sétif	5381	4			37	53	5475
Saida	445				15	36	496
Skikda	1550	45	3		23	44	1665
Sidi Bel Abbes	1489	1			23	44	1557
Annaba	2793	6	1	1	56	85	2942
Guelma	711	1			14	35	761
Constantine	5849	10			38	76	5973
Médéa	1146	1			16	88	1251
Mostaganem	1162	2			18	37	1219
Msila	1104				17	58	1179
Mascara	1338				16	47	1401
Ouargla	2096	36	9		16	61	2218
Oran	8107	19	3		73	113	8315
El Bayadh	200				6	18	224
Illizi	131					11	142

B.Bou Arreridj	1865	1	1		13	26	**1906**
Boumerdes	3641		1		15	43	**3700**
El Taraf	1113			2	7	30	**1152**
Tindouf	163					12	**175**
Tissemsilt	377	1		1	4	24	**407**
El Oued	1182	1			5	42	**1230**
Khenchela	936		1		8	30	**975**
Souk Ahras	1028				5	38	**1071**
Tipaza	2283			1	17	23	**2324**
Mila	1285	4		1	12	45	**1347**
Ain Defla	2155				15	47	**2217**
Naama	294			2	5	14	**315**
A.Temouchent	693	3			12	27	**735**
Ghardaïa	1240	2			9	23	**1274**
Relizane	1142	2	2	1	11	39	**1197**
Total	**127010**	**392**	**68**	**12**	**1035**	**2518**	**131035**

EPE : entreprise public économique.

Source : Office national des statistiques
http://www.ons.dz/them_sta.htm